

GHIDUL ANALISTULUI DE INTELLIGENCE



Compendiu pentru analiștii debutanți



Volum coordonat de Ionel NIȚU

Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai Viteazul”
București, 2011

Ionel Nițu

**GHIDUL ANALISTULUI
DE INTELLIGENCE**

GHIDUL ANALISTULUI DE INTELLIGENCE

Compendiu pentru analiștii debutanți

Ionel Nițu
(coordonator)

Editura Academiei Naționale de Informații – „*Mihai Viteazul*”
București, 2011

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

NIȚU, Ionel

Ghidul analistului de intelligence: compendiu pentru analiștii debutanți /
coord.: Ionel Nițu - București: Editura Academiei Naționale de Informații „Mihai
Viteazul”, 2011

ISBN 978-606-532-059-8

I. Nițu, Ionel (coord.)

355.40



COLECTIVUL DE REDACȚIE

Redactor-șef: **George IANCU**

Redactare și tehnoredactare: **Mihai MANEA**

Coperta: **Mihai MANEA**

Bun de tipar: 05.10.2011. *Apărut:* 2011.

Tipărit sub comanda nr. 1904031/04.10.2011



©

**Editura Academiei Naționale de Informații
„Mihai Viteazul”**

București, 2011

Telefon: 021/410.65.50 interior 1204 sau 1200

Fax: 021/310.47.14

ISBN 978-606-532-059-8

MOTTO: „Analistul are trei deziderate: să cunoască totul, să fie crezut și să exercite o influență pozitivă asupra sistemului culegerii și valorificării informațiilor.” **(Sherman Kent)**

Cuvântul autorilor

Majoritatea noțiunilor reliefate în prezentul Ghid constituie rezultatul valorificării celor mai semnificative repere bibliografice în domeniu și a unor lecții învățate provenite din experiența autorilor, foști și actuali analiști de intelligence din comunitatea autohtonă de profil.

Ca atare, conținutul acestui volum reflectă – cum este și firesc – exclusiv punctul de vedere al autorilor, neputând angaja, în niciun context, răspunderea instituțiilor din care aceștia fac ori au făcut parte.

Dimpotrivă, atât bibliografia utilizată, cât și aspectele „decupate” din experiența profesională a autorilor trebuie receptată critic și, eventual, completată cu judecăți complementare sau „alternative” furnizate de bibliografia atașată Ghidului.

Deși multe dintre noțiunile prezentate sunt, în mod curent, utilizate de comunitatea de informații din România (fiind similare celor folosite de servicii de informații ori instituții de securitate din spațiul euroatlantic), concluziilor din prezentul Ghid nu li se poate atribui valoare juridică.

Definițiile prezentate nu pot fi utilizate, sub nicio formă și în nicio situație, în cadrul unei proceduri judiciare, fie aceasta litigioasă, contencioasă ori cu caracter penal.

Despre autori

Sunt, deopotrivă, experți în analiza de intelligence, implicați în pregătirea și susținerea de cursuri de pregătire pentru analiștii din serviciile de informații, precum și autori ai unor studii de intelligence.

Argument

Autorii

MOTTO: „Drumul de zece mii de li¹ începe cu primul pas.”
(Proverb chinez)



Este, deja, un fapt unanim acceptat că actuala eră - caracterizată prin globalizarea informației, disoluția monopolurilor asupra cunoașterii și circulației ideilor (din sfera privată, academică ori instituțională), multiplicarea fără precedent a datelor și informațiilor și accesul tot mai extins și mai rapid la acestea - impune cu necesitate reevaluarea paradigmei „clasice” de procesare a informației.

Tendința este acut resimțită îndeosebi de structurile de intelligence², care se confruntă cu un veritabil „diluviu” informațional, urmare a „exploziei” surselor deschise și a fluctuațiilor noului mediu de securitate.

Creșterea exponențială a ofertei informaționale (suprainformarea) tinde să redirecționeze eforturile dinspre căutarea informației către rafinarea instrumentarului de interpretare a acesteia.

¹ Li – unitate de măsură a distanțelor în China antică.

² Conceptului de *intelligence* îi sunt, conferite, în genere, următoarele accepțiuni: (1) în sensul cel mai general - procesul prin care informațiile cu relevanță pentru securitatea națională sunt culese, analizate/procesate și diseminate factorilor de decizie; (2) în sens(uri) restrâns(e), respectiv: a) întregul context instituțional (structural și operațional) necesar desfășurării efective a acestui proces; b) produsul rezultat în urma acestui proces, utilizat pentru susținerea intereselor și obiectivelor naționale; c) acțiunile destinate protejării procesului menționat, precum și a informațiilor obținute.

Imperativul unei asemenea transformări s-a impus, cu atât mai mult cu cât, în ultimii ani, componenta analitică a devenit un factor esențial în „competiția” angajată de agențiile de intelligence cu ceilalți actori din „piața informațională”, inclusiv cu structuri private de analiză³.

Expresie a preocupării pentru optimizarea componentei de analiză și prognoză, prezentul Ghid a fost elaborat cu scopul de a facilita analiștilor de intelligence cu un nivel incipient de expertiză însușirea principalelor repere ale metodologiei analitice în domeniu.

Întrucât, în prezent, există o diversitate de metodologii derivate din teoriile sau paradigmele cercetărilor de securitate care le-au inspirat, rămâne la latitudinea fiecărui cititor să evalueze - potrivit intereselor profesionale și preferințelor personale - relevanța fiecărei tehnici, potențialul utilizării acestora fiind limitat doar de imaginația individuală.

Autorii volumului au avut în intenție să sistematizeze puncte de vedere și abordări științifice (academice) cu privire la resorturile și „tehnologia” procesului de intelligence din perspectivă analitică. Totodată, au vizat să ofere acele elemente necesare instituirii unui limbaj comun - asimilabil la nivelul arhitecturii de securitate și comunității de intelligence - și, implicit, să faciliteze o dezirabilă „interoperabilitate conceptuală” în raport cu metodologia analitică utilizată de servicii de informații din spațiul euro-atlantic.

Autorii volumului sunt conștienți de caracterul „perisabil” al bibliografiei utilizate, unele dintre aspectele tratate fiind oricând pasibile de ajustări, în funcție de evoluțiile ce s-ar putea înregistra. De aceea, în măsura în care consideră necesar, lectorul poate extinde ori completa aria tematică propusă în prezenta lucrare printr-o cercetare personală.

³ Este incontestabilă, din această perspectivă, tendința - vizibilă în ultimii ani - de „privatizare” a culegerii de informații, precum și a prelucrării și distribuirii acestora (*merchandising intelligence*).

CUPRINS

Argument	9
Prefață – Florian COLDEA	13
CAPITOLUL 1. Locul analizei în activitatea de intelligence	15
<i>Încadrarea conceptuală a activității de informații. Informația de securitate națională</i> (Marin IONIȚĂ)	15
<i>Rolul analizei în activitatea de informații</i> (Adrian ENE)	18
<i>Tipuri de analiză în activitatea de intelligence</i> (George PETCU)	20
CAPITOLUL 2. Analistul de intelligence – specific, tipologie, dimensiuni structural-formative	30
<i>Considerații generale. Rolul și atribuțiile analistului în activitatea de informații</i> (Marius PERIANU)	30
<i>Tipologia analistului de informații</i> (Cristian CIOBANU)	32
<i>Profilul psiho-profesional al analistului</i> (Cristian CONDREA)	36
<i>Factori care determină/influențează procesul analitic. Limite psihologice și erori de analiză</i> (Manuela MICU, Corin VÎLCEANU)	39
<i>Etică și deontologie în analiza de intelligence</i> (Andreea RĂDUȚU)	42
CAPITOLUL 3. Metode și tehnici în analiza de intelligence	46
<i>Considerații generale. Miza fundamentală a analizei de informații</i> (Sanda MURĂRESCU)	46

<i>Etape structural-funcționale în analiza informațiilor</i> (Mihai DINU, Marius PERIANU)	48
<i>Metode de analiză. Tipologie, caracteristici</i> (Bogdan PRISECARU, Adrian ENE)	53
<i>Tehnici destinate evitării „traseelor” mentale și stimulării creativității. Tipologie, caracteristici</i> (Felicia RĂDOI)	69
CAPITOLUL 4. Informarea, componentă fundamentală a activității de intelligence. Obiect, finalitate, paliere structural-funcționale	72
<i>Finalitatea procesului de informare în activitatea de intelligence</i> (Cătălina COSTEA)	72
<i>Documentul de informare – componentă a activității de intelligence</i> (Clara VELICU, Simona DUMITRU)	76
<i>Exigențe în redactarea documentelor de informare</i> (Roxana FRÂNCULESCU)	80
<i>Erori frecvente în redactarea documentelor de informare</i> (Adrian ENE) ...	83
CAPITOLUL 5. Necesitatea unei strategii integrate în domeniul analizei – trei factori critici – <i>Proiectul 3P</i> (Ionel NIȚU)	85
Postfață – Ion GROSU	98
ANEXA	102
BIBLIOGRAFIE	123

Una dintre puținele certitudini în din ce în ce mai puțin predictibilul mediu de securitate actual este aceea că analizei de intelligence îi revine un rol esențial în reducerea incertitudinilor pe care era informațională le-a generat sau amplificat.

Nu mai este un secret pentru nimeni că modificările substanțiale ale situației de securitate – noi riscuri și vulnerabilități (interconectate și interdependente), noi actori (nonstatali cu agende globale și instrumente sofisticate de acțiune), noi câmpuri de confruntare (mediul cibernetic) – impun reevaluări consistente ale răspunsului pe care serviciile de informații trebuie să îl ofere. Marja lor de eroare se reduce progresiv, odată cu fereastra de oportunitate pentru schimbarea profundă a mentalităților, proceselor și practicilor cu care operează – o modalitate determinantă prin care pot fi gestionate eficient provocările imprevizibile și complexe cu care se confruntă.

Într-un mediu din ce în ce mai competitiv, relevanța structurilor de securitate depinde hotărâtor de capacitatea lor de a se adapta la amenințările pe care trebuie să le combată, de a le cunoaște și înțelege și, implicit, de a le anticipa consecințele și impactul asupra securității naționale, prin avertizare timpurie și prognoză corectă.

A devenit, astfel, esențială capacitatea analizei de intelligence de a ierarhiza riscurile, dar și oportunitățile, de a evalua și semnaliza probabilitatea apariției unor noi amenințări, de a propune cele mai eficiente măsuri de contracarare a respectivelor riscuri și de promovare a oportunităților, de a diminua impactul surprizei strategice și a gestiona adecvat consecințele acesteia.

Din aceste motive, dezvoltarea capacității analitice a SRI a fost asumată ca obiectiv prioritar al procesului de transformare instituțională demarat în anul 2007 și urmărit cu consecvență pe parcursul derulării acestuia.

Progresele obținute sunt evidente, în standardizarea activității de analiză, consolidarea capacității de integrare a informațiilor disponibile și creșterea ponderii analizelor multisursă, în sporirea capabilităților deținute în domeniul surselor deschise, în mai buna valorificare la beneficiarii legali a rezultatelor activității și în relaționarea cu aceștia, în colaborările cu mediul academic și cu partenerii din comunitatea de intelligence.

Așteptările sunt, însă, pe măsura provocărilor. Sunt necesare eforturi suplimentare susținute pentru profesionalizarea sporită a tuturor categoriilor de analiști, pentru mai buna coordonare a proceselor analitice sectoriale, pentru asumarea unui rol activ în orientarea procesului de culegere și de valorificare a informațiilor și, nu în ultimul rând, pentru creșterea ponderii evaluării și prognozei strategice.

Evoluțiile rapide și (uneori) impredictibile ale mediului de securitate impun, totodată, adaptarea permanentă a metodologiilor și instrumentelor de analiză utilizate, precum și monitorizarea unui spectru din ce în ce mai larg de domenii de interes – geopolitică, economie, tehnologie, demografie, ecologie etc. Implicit, schimburile de experiență cu partenerii interni și externi, racordarea la inițiativele comunității euro-atlantice de intelligence, cooperarea cu mediul științific și academic trebuie să constituie constante ale preocupărilor analiștilor de perfecționare a cunoștințelor și abilităților lor pentru a răspunde noilor necesități.

Nevoia de pregătire dedicată și intensivă a experților din acest domeniu a stat la baza implementării, la Academia Națională de Informații, a unui nou concept de selecție și instruire a analiștilor, în cadrul unui program universitar, respectiv a unui curs masteral, care să răspundă atât exigențelor academice, cât și nevoilor specifice unui serviciu de informații al secolului al XXI-lea.

Pe acest fond atât de solicitant, apreciez efortul inițiatorilor acestui volum de a oferi celor aflați la început de drum nu doar repere indispensabile privind activitatea de analiză, ci, mai ales, o viziune instituțională asupra acestui domeniu și a noilor caracteristici ale problematicilor de securitate aflate în atenția Serviciului nostru.

Dincolo de explicațiile cu un caracter mai pronunțat teoretic, actualitatea lucrării și utilitatea ei pentru viitorii analiști, dar și pentru alte categorii de experți în intelligence sau doar persoane interesate de subiectele abordate derivă din sugestiile formulate de autori, a căror validitate a fost, deja, confirmată în cadrul comunității euro-atlantice de intelligence.

Sper ca volumul să reprezinte un punct de referință pentru demersurile academice naționale în domeniul intelligence și, totodată, un deschizător de drum pentru eforturile de creare și profesionalizare a corpului analiștilor din SRI.

În contextul actual - dinamic, volatil, neconvențional, asimetric, globalizat – ar fi poate cazul să medităm mai profund la afirmația lui Peter F. Drucker: „cea mai bună modalitate de a prezice viitorul este să îl creezi” și, de ce nu, să încercăm să o transformăm în realitate.

CAPITOLUL. 1 - Locul analizei în activitatea de intelligence



MOTTO: „O minte inferioară este fericită când gândește ca majoritatea. O minte mediocră este fericită când gândește ca minoritatea. O minte superioară este fericită când gândește.” (A.A. Milne)

Încadrarea conceptuală a activității de informații. Informația de securitate națională

Marin IONIȚĂ

Diversitatea semantică ce caracterizează - nu doar în limbajul comun - conceptul de analiză generează dificultăți în demersul de definire a analizei de *intelligence*. Prin urmare, înainte de a încerca să surprindem natura specifică a acestui din urmă concept, se impun câteva precizări menite să îi clarifice semnificațiile, pentru a-l poziționa, în mod adecvat, în sfera preocupărilor asociate procesului de cunoaștere în genere.

În *sens larg*, analiza reprezintă unul dintre mecanismele constitutive ale cunoașterii, desemnând *totalitatea activităților conștiente/raționale care fac posibil orice demers gnoseologic*, în cea mai generală accepțiune a acestuia. Într-o asemenea accepțiune, analiza este prezentă, practic, în orice proces de cunoaștere, atât în forma sa comună (esențialmente neconștientizată), cât și în cele specializate (în cadrul cărora actul cunoașterii parcurge un traseu sistematizat, predeterminat).

Din *perspectivă psihologică*, analiza poate fi definită drept procesul complex de activități intelectuale (de gândire) al cărui rezultat se reflectă într-un conținut cognitiv nou și relevant. Mai exact, *analiza* reprezintă o succesiune de operații logice de descompunere⁴ a întregului în elementele

⁴ Acest sens transpare din însăși etimologia termenului **analiză**: *analysis* (gr.) înseamnă chiar „desfacere în bucăți”, „fragmentare în părți componente”, în cazul nostru a unui tot semnificativ; similar, **sinteză** derivă din *syn* („împreună”) și *tesis* („a așeza, a plasa, a poziționa”), deci „a așeza împreună” elemente disparate, pentru a genera o nouă entitate inteligibilă prin ea însăși.

sale, proces care se continuă prin *sinteză*, adică printr-o reunire a acelorași elemente, în funcție de legăturile descoperite și relevante în prima etapă a demersului.

Într-o a doua accepțiune, analiza desemnează un demers specializat de cunoaștere, autonom în ansamblul preocupărilor de factură epistemică, recognoscibil în cele mai diverse domenii de activitate (economic, financiar, socio-politic, militar etc.).

În acest caz (în care putem vorbi de o multitudine de „specii” analitice: „analiză economică”, „analiză financiară” ș.a.m.d.), scopul analizei îl constituie diagnosticarea/evaluarea științifică a unor segmente ale realității sociale, în vederea formulării de explicații (cât mai) fundamentate asupra naturii și resorturilor cauzale ale acestora.

În sfârșit, o a treia accepțiune a termenului de analiză este una de natură strict metodologică, ce include un ansamblu de tehnici și metode științifice („analitice”), prin intermediul cărora sunt evaluate secvențe/elemente de cunoaștere dintr-un domeniu determinat.

În temeiul acestor clarificări, analiza de *intelligence* poate fi definită drept un demers specializat de cunoaștere asupra unei problematice determinate - cea de securitate națională - în cadrul căruia sunt utilizate, în forme și modalități specifice, metode și tehnici consacrate, în scopul formulării de diagnoze, estimări și prognoze argumentate, utile în fundamentarea deciziei factorilor de autoritate în stat.

Astfel concepută, analiza reprezintă un element constitutiv *sine qua non* în activitatea generală de *intelligence* și o condiție obligatorie pentru obținerea unor răspunsuri obiective și conforme cu realitatea, reflectate în informații de securitate națională, în temeiul cărora destinatarii acestora să poată adopta decizii fundamentate.

Produse ale activității de *intelligence*, informațiile de securitate națională sunt cunoștințe noi în raport cu cele preexistente, referitoare la situații, fenomene, fapte ori stări de fapt care reprezintă sau pot deveni amenințări ori surse de risc la adresa securității naționale.

Conținutul nou de cunoaștere nu se rezumă la simpla inventariere, verificare și, eventual, sistematizare a datelor și informațiilor primare. Transformarea acestora în informații de securitate națională se realizează în urma unui proces complex de evaluare analitică a relevanței și a utilității lor, activitate pe care o numim generic „proces analitic”.

Specificul informației de securitate națională în raport cu alte produse de cunoaștere este dat de următoarele caracteristici:

- relevanța în planul securității naționale (se referă la un risc sau o amenințare la adresa securității naționale ori la oportunități de promovare și valorificare a unor interese de securitate);

- aportul de noutate față de datele preexistente referitoare la fapte, fenomene, evenimente - care reprezintă ori pot deveni amenințări ori surse de risc pentru securitatea națională - sau la inițiatorii/purtătorii acestora.

Din acest punct de vedere, emitentul informației de securitate națională trebuie să cunoască nevoile de informare ale beneficiarilor, în scopul asigurării unei convergențe depline între interesul de cunoaștere al acestora și conținutul informației;

- este un produs obținut prin mijloace speciale - instrumente secrete de investigare și modalități proprii de prelucrare a datelor.

În contextul actualului *boom* informațional și al posibilității de acces în timp real la informații din surse deschise - a căror pondere a crescut spectaculos în raport cu cele secrete - destinatarii informațiilor de securitate națională pot avea cunoștințe detaliate, dar adesea subiective, despre situația din zona lor de competență.

Această situație nu diminuează, însă, importanța informațiilor provenite din surse secrete, valoarea lor derivând nu doar din modalitatea de obținere (care constituie, în sine, o garanție), ci mai ales din oferirea unei perspective neutre și obiective asupra unor fenomene și situații potențial periculoase ce nu pot fi sesizate prin alte mijloace;

- oportunitate și celeritate în raport cu evoluțiile complexe și dinamice din mediul de securitate.

Informația de securitate națională are întotdeauna un *scop* bine determinat, structurile de *intelligence* având rolul de a livra informația - *a informa pentru a fundamenta procesul decizional al factorilor de autoritate* - iar beneficiarul de a o recepta - *a ști pentru a selecta varianta de acțiune adecvată unei anumite realități* (în baza principiului „*need to know*”);

- capacitatea de a identifica determinările cauzale profunde ale apariției și evoluției unor situații problematice pentru securitatea națională, precum și conexiunile „subterane” cu cele mai diverse medii/grupuri de interese care contribuie, influențează ori favorizează evoluții de risc.

Din punct de vedere structural, informațiile de securitate națională cuprind, în mod necesar, următoarele determinări de ordin calitativ reflectate în **Schema nr.1**.

Schema nr. 1 Informația de securitate națională



Rolul analizei în activitatea de informații

Adrian ENE



Activitatea de informații este destinată îndeplinirii a două obiective complementare, respectiv: **(1)** cunoașterea, prevenirea, contracararea și înlăturarea riscurilor și amenințărilor la adresa securității naționale și **(2)** promovarea valorilor și intereselor naționale ale României și susținerea intereselor comune de securitate

cu aliații săi.

Din perspectiva modalităților de materializare a acestor obiective, activitatea de informații poate fi reprezentată pe o structură etajată, în care procesarea analitică intervine, în grade și forme diferite, pe toate palierele activității de *intelligence* – operațional, tactic și strategic.

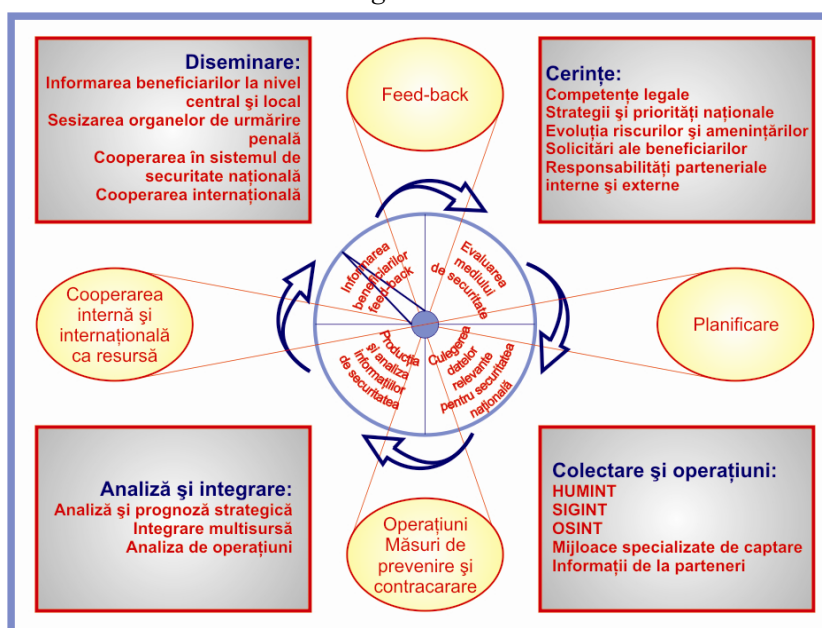
Contrar prejudecății, încă răspândite în rândul experților în domeniu, potrivit căreia procesarea analitică este apanajul palierelor tactic și, îndeosebi, al celui strategic, analiza are o pondere semnificativă inclusiv la nivelul componentei operaționale.

În realitate, în fiecare dintre cele trei paliere procesul analitic îmbracă forme specifice, inclusiv în ceea ce privește modalitățile prin care se folosește instrumentarul metodologic consacrat.

Astfel, dacă la nivel *operațional* metodele și tehnicile servesc la organizarea, sistematizarea, verificarea unor date și informații primare, la nivel *tactic* și *strategic* demersul analitic se exercită asupra unor informații elaborate, verificate și parțial integrate, în perspectiva realizării unui produs analitic nou, care să corespundă criteriilor de valorificare către beneficiari/destinatari.

Înțelegerea specificității procesului analitic la nivelul fiecăruia dintre cele trei paliere nu exclude, ci, dimpotrivă, confirmă rolul structurii analitice de poziție mediană în ciclul de *intelligence* (**Schema nr.2**), respectiv de pivot între activitatea de culegere a informațiilor și cea de informare a factorilor de decizie în stat. Eficiența acestui proces se manifestă în măsura în care, în temeiul judecăților de valoare emise în zona palierului analitic, au loc reglaje și remodelări continue în zona operativă, precum și în relaționarea cu beneficiarii.

Schema nr.2 Ciclul de *intelligence*

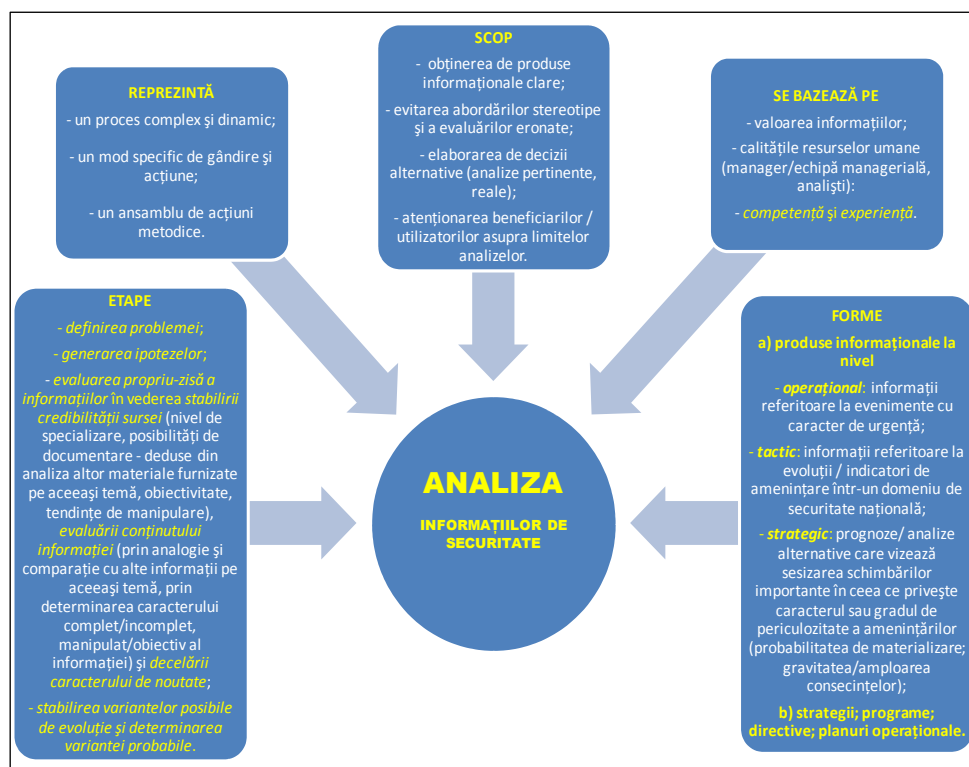


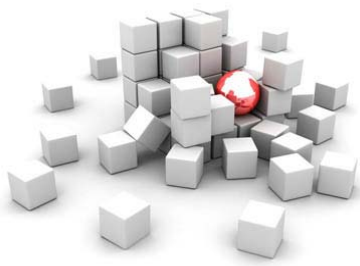
Tipuri de analiză în activitatea de intelligence

George PETCU

Prezentarea modalităților prin care se individualizează procesele analitice pe fiecare dintre palierele menționate necesită o abordare detaliată. În continuare, vom prezenta cele trei tipuri de analiză - *strategică*, *tactică* și *operațională* - cu evidențierea acelor elemente care conferă specificitate fiecăruia (**Schema nr.3** conține atât caracteristicile principale, precum și scopul, etapele și formele specifice analizei de *intelligence*).

Schema nr.3 Analiza informațiilor de securitate





Analiza strategică constituie, în esență, o abordare multisectorială și multisursă a fenomenelor cu impact major în sfera securității naționale (în plan politico- militar, economic, social), cu o consistentă dimensiune predictiv-anticipativă. Rezultatul acesteia se reflectă în evaluări, prognoze, estimări

menite să fundamenteze adoptarea unor decizii strategice sau să constituie suport pentru gestionarea unor situații/evenimente cu impact major la adresa securității naționale⁵.

Deși persistă încă tendința (eronată) de a asimila acest tip de analiză cu analizele pe termen lung, ca urmare a percepției potrivit căreia mutațiile strategice sunt, invariabil, rezultatul unui proces de durată, evoluțiile recente din mediul de securitate arată că schimbări majore (așa-numitele „surprize strategice”) pot interveni adesea „intempestiv”, consumându-se în intervale scurte de timp, cu impact similar celor cu o dezvoltare „istorică”, de lungă durată.

Termenul *intelligence strategic* a fost lansat de Sherman Kent în lucrarea „*Strategic Intelligence for American Foreign Policy*” (1949), fiind definit drept „*cunoașterea pe care decidenții politici și militari trebuie să o posedă pentru a asigura bunăstarea națională*”⁶.

În literatura de specialitate, majoritatea definițiilor accentuează rolul *intelligence*-ului *strategic* în fundamentarea strategiilor de securitate (la nivel național ori sectorial), respectiv identificarea modalităților de contracarare a amenințărilor, riscurilor și vulnerabilităților la adresa securității naționale.

Bruce Berkowitz și Allan Goodman - *intelligence*-ul *strategic* este destinat să ofere oficialilor imaginea de ansamblu a mediului de securitate și proiecții pe termen lung în scopul planificării unor măsuri de contracarare a amenințărilor la adresa securității naționale⁷.

⁵ Adda Bozeman, *Strategic Intelligence and Statecraft*, Pergamon-Brassey's, Washington DC, 1992.

⁶ Sherman Kent, *Strategic Intelligence for American Foreign Policy*, Princeton University Press, 1949, p.5.

⁷ Bruce Berkowitz și Allan Goodman, *Best Truth – Intelligence in the Information Age*, Yale University Press, 2000, p.63.

Richard Russell - *analiza strategică reprezintă sinteza informațiilor obținute din surse secrete (umane, interceptarea comunicațiilor, date preluate prin satelit etc.) și/sau deschise (presă scrisă, radio, TV, Internet etc.) cu relevanță pentru deciziile în stat cu atribuții în stabilirea și implementarea obiectivelor naționale majore*⁸.

Brent Scowcroft, fost consilier pe probleme de securitate al președintelui SUA, susținea că, pentru a fi utilă, o analiză strategică trebuie să ofere beneficiarului o imagine generală asupra factorilor care determină evoluția în problema vizată, tendințelor de evoluție și posibilităților/variantelor pe care le poate lua în considerare în procesul de adoptare a deciziilor⁹.

Principalul rol atribuit, în prezent, acestui tip de analiză este acela de avertizare strategică și de fundamentare a deciziilor la nivel statal, ceea ce implică *maximizarea acurateței predicției și reducerea efectului de surpriză* (starea de incertitudine cu privire la posibilele direcții de acțiune). Analiza strategică facilitează, totodată, implementarea unor măsuri preventive/defensive (*post factum*) legate de evoluția factorilor majori de risc și a amenințărilor la adresa securității.

Operaționalizarea obiectivelor menționate necesită:

- o abordare pluridisciplinară. Fiecare organizație, societate, instituție, grup uman coagulat are propria sa istorie, cultură, diversitate a dinamicilor care se impune a fi evaluate. Un rol important în acest context îl are recursul la istorie, perspectivă care oferă o cunoaștere a *pattern*-urilor acționale recurente, de natură să sporească acuratețea predicțiilor;

- o tratare activă și deschisă (fără „presetări” sau condiționări de orice tip). O exigență de natură metodologic-managerială necesară în analiza strategică este reprezentată de stimularea creativității analiștilor în alegerea subiectelor și/sau a modului de abordare, ceea ce amplifică șansele de sesizare a unor tendințe de evoluție în plan intern sau extern în perspectiva unor predicții temporale extinse.

Riscurile care pot face obiectul unei analize strategice sunt, în general, inter-relaționate, nefiind subsumate unui singur domeniu. O asemenea abordare presupune evaluarea unor factori cauzali (din zone

⁸ Richard L. Russell, *Sharpening Strategic Intelligence – Why the CIA Gets it Wrong and What Needs to be Done to Get it Right*, Cambridge University Press.

⁹ Woodrow J. Kuhns, *Intelligence Failures: Forecasting and the Lesson of Epistemology*, în „Paradoxes of Strategic Intelligence: Essays in Honor of Michael Handel”, editată de Richard K. Betts și Thomas G. Mahnken, Frank Cass Publishers, Londra, 2003, p.96.

variate de activitate) și evoluții/finalități cu un grad ridicat de diversitate. Spre exemplu:

a) *riscuri regionale/globale*

- evoluții politice și de securitate din spațiul de interes strategic al unui stat (disensiuni politico-economice cu potențial perturbator la adresa stabilității interne și regionale, amplificarea tensiunilor interetnice în plan regional, crize financiar-bancare cu manifestare la scară extinsă, propagarea unor tendințe autonomiste/secesioniste etc.);

- dezechilibre majore în ceea ce privește potențialul și capabilitățile militare din spațiul de interes strategic al unui stat ori coaliții/alianțe;

- prezența unor tensiuni și conflicte (deschise ori latente) care se pot (re)activa ori extinde, cu consecințe în plan regional sau global;

- riscuri asociate procesului de globalizare, care derivă din capacitatea unor factori de a produce „efecte de domino”, afectând prin „reații în lanț” segmente, domenii sau economia în ansamblu a unui stat (evoluția prețului petrolului, devalorizarea bruscă a monedei americane/europene, explozia dobânzilor și *crah*-ul sistemelor de creditare; modificarea echilibrului global al schimburilor comerciale);

- riscuri de ordin ecologic (tendința unor state de a amplifica activitățile industriale poluante în scopul obținerii de beneficii imediate);

- riscuri ce afectează infrastructura critică sau securitatea energetică a unui stat ori a unei regiuni;

b) *riscuri în plan intern*

- dificultăți economice care afectează direct potențialul militar ori care erodează autoritatea instituțiilor statului;

- riscuri în plan social (epidemii/pandemii, disfuncții în asigurarea serviciilor medicale, distorsiuni pe piața muncii, deficiențe în domeniul protecției sociale);

- manifestări cu potențial de afectare a valorilor constituționale (amplificarea unor acțiuni de factură extremistă);

c) *riscuri asimetrice* - acele strategii sau acțiuni orientate împotriva intereselor de securitate națională, care folosesc procedee diferite de cele ale confruntării „clasice” (terorismul, războiul psihologic și/sau informațional, proliferarea mijloacelor de distrugere în masă etc.);

d) *riscuri transnaționale* - crima organizată, traficul de droguri, fluxurile masive de refugiați/imigranți - caracterizate printr-o strânsă interconexiune.



Analiza tactică (monosursă, de stare¹⁰) procesează informații de securitate națională referitoare la evoluții ori indicatori de amenințare identificați pe un anumit domeniu, la consecințele - generate deja ori care sunt previzibile - ale unor acțiuni care se constituie în riscuri și amenințări ori la elemente ce pot susține promovarea intereselor unui stat sau ale aliaților acestuia.

Analiza tactică se concentrează pe abordarea unor problematici și evoluții sectoriale (economice, financiare, sociale - de sănătate, interetnice, educaționale ș.a. -, militare, de terorism și crimă organizată etc.) care pot afecta interesele naționale de securitate. Procesul analitic se derulează prin evaluarea datelor și informațiilor despre actorii implicați, obiectivele vizate, coordonate spațiale și temporale și forme concrete de manifestare a situației purtătoare de risc.

Prin specificul său, analiza de tip tactic se limitează la evaluarea și valorificarea unor informații circumscrise problematicii sectoriale avute în atenție, evidențierea de conexiuni multiple cu evoluții manifestate în afara câmpului de analiză situându-se în plan secund.

Această particularitate nu exclude, însă, posibilitatea fundamentării unor considerații cu un pronunțat caracter evaluativ-predictiv, în urma procesării analitice a datelor și informațiilor relevante ale sectorului/domeniului în cauză.

Raporturile dintre cele două tipuri de analiză au reprezentat și continuă să reprezinte unul dintre cele mai disputate subiecte în comunitatea experților de *intelligence*. Nevoia unor „clarificări” de ordin conceptual, exprimată periodic în cadrul dezbaterilor organizate în importante medii ale analiștilor de *intelligence*, necesită, ea însăși, o anumită explicație, ce ar putea fi structurată pe două planuri distincte: cel al „legitimității epistemologice”, respectiv al predominanței în perspectiva utilității în raport cu așteptările beneficiarilor de informații.

Există un acord de principiu asupra faptului că atât abordările de ordin tactic, precum și cele de natură strategică reprezintă activități de cunoaștere distincte, autonome, legitime și necesare în ansamblul

¹⁰ Prin contrast cu *analiza de trend*, specifică palierului strategic de analiză.

problematicii de *intelligence*. Cele două tipuri de analize de *intelligence* se disting în mod fundamental prin grade diferite de esențializare/integrare în cadrul procesului analitic.



Acest aspect reflectă avantajul „natural” al analizei strategice în raport cu cea tactică, întrucât prima se întemeiază pe evaluarea unei baze de date extinse și pe un spectru tematic ce transgresează limitele unor abordări sectoriale.

Ceea ce conferă, deci, specificitate analizei strategice este capacitatea de a genera conexiuni, judecăți de valoare, tendințe, evoluții la nivel macro, oferind explicații asupra unor stări de fapt imposibil a fi relevate într-o perspectivă strict tactică.

În pofida elementelor ce le diferențiază, între cele două planuri analitice nu se impune, totuși, operarea unei delimitări categorice, dată fiind existența unor multiple interferențe, generate de însăși dinamica fenomenelor analizate.

Analiza strategică poate reprezenta și un produs al coagulării analizei tactice într-o componentă strategică - calitativ diferită de prima, dar bazată pe aceasta - cât și un factor de evaluare a acurateței și validității analizelor tactice anterioare, a modului în care acestea se integrează într-o imagine de ansamblu. Stabilirea unui model de relaționare duală analiză strategică - analiză tactică poate fi utilă, în timp, inclusiv din perspectiva reanalizării și remodelării unora din analizele tactice actuale.

În ceea ce privește celălalt plan al raporturilor dintre analiza tactică și strategică - **semnalarea faptelor curente versus focalizarea eforturilor pe evaluări predictive** - este important de precizat că predominanța uneia sau alteia dintre cele două perspective în informarea factorilor de decizie s-a manifestat în funcție de evoluțiile înregistrate, la un moment dat, în mediul de securitate.

În timp au fost necesare și unele “decantări” de ordin conceptual între cele două tipuri de analiză.

Începând din anii ‘80 a prevalat o anumită balanță între palierul tactic și cel strategic, astfel încât toate informările despre evenimente și managementul unei crize erau definite ca avertizări tactice, în timp ce informările cu caracter predictiv/estimativ erau definite ca analize strategice.

În timpul Războiului Rece analizele punctuale asupra vulnerabilităților identificate la nivelul „taberei adverse” aveau un impact

strategic, modelând strategii naționale în domeniile respective, chiar dacă se înscriau în conceptul de *intelligence acțional*.

Ulterior, modificările substanțiale intervenite în mediul de securitate (încheierea Războiului Rece, emergența riscurilor și amenințărilor asimetrice etc.) au determinat utilizarea tot mai redusă a analizei strategice, ca urmare a:

- amplificării cerințelor venite din partea beneficiarilor pentru a primi analize la nivel tactic, utile în fundamentarea unor decizii punctuale în domeniul combaterii amenințărilor;
- diminuării experienței analiștilor în domeniul strategic, pe fondul accentuării compartimentării activității de informații și specializării accentuate a analiștilor;
- utilizării reduse - din rațiuni de timp, expertiză, solicitări ale beneficiarilor - a surselor pluridisciplinare, inclusiv cele deschise, fundamentale în susținerea analizei strategice.

În ultimii ani, însă, cerințele de informare ale mediului decizional s-au axat atât pe *intelligence acțional* (respectiv analize tactice necesare adoptării unor decizii punctuale, în varii domenii), cât și pe *intelligence strategic* (ca urmare a evoluțiilor complexe din mediul de securitate).

Comunitatea de informații în ansamblul său tinde să își modifice perspectiva: un eveniment „tactic” (în sens militar) sau „operațional” (în sensul utilizat de comunitatea de informații) poate avea un impact politic și strategic major. Spre exemplu, luările de ostatici din teatrele de operații pot reconfigura politica unui stat privind participarea la misiunile sub mandat internațional.

Așa cum menționam anterior, **demersul analitic reprezintă o realitate ce se manifestă inclusiv pe palierul culegerii de informații**, în cadrul căreia se desfășoară procesarea datelor și informațiilor factuale, rezultate din investigarea mediului de securitate intern sau internațional și cunoașterea profilurilor de risc. La acest nivel, analiza constă în evaluarea datelor primare din perspectiva îndeplinirii criteriilor cumulative pe care trebuie să le respecte informația de securitate națională.

Parametrii obligatorii de conținut ai informației de securitate națională sunt: subiectul (cine?), acțiunea (ce?), modul de operare (cum?), condițiile de loc (unde?) și timp (când?) și mobilul (de ce?).

Într-o asemenea perspectivă, analiza poate fi considerată un „test de rezistență”, menit să diferențieze datele/informațiile cu semnificație pentru securitatea națională de știri, cât și de anumite pseudo-produse informaționale având la bază date amorfe și zvonuri.



Analiza operațională sau primară se concentrează pe emiterea unor judecăți de valoare în raport cu veridicitatea și completitudinea datelor primare (de primă sesizare), contribuind în mod semnificativ la selectarea acestora și, ulterior, la elaborarea informațiilor de securitate națională.

Analiza operațională reprezintă, în esență, un proces aflat la interferența zonei operative (mai exact: de culegere a informațiilor) și cea analitică (mai precis: de informare a beneficiarilor). Totodată, acest tip de analiză:

- se manifestă în toate etapele activității de culegere a informațiilor (căutare, identificare, colectare și verificare), inclusiv prin specificarea *nevoilor de informare* (pot fi continue sau secvențiale);
- se aplică tuturor datelor obținute, indiferent de modul în care le este apreciată veridicitatea, raportarea la sursa informației și la atributele probate de aceasta.

Acest tip de analiză are ca principale obiective cercetarea analitică de detaliu, estimarea dinamicii și a tendințelor situației operative și evaluarea stării de securitate națională, pe segmentul, zona ori domeniul de competență.

În marea majoritate a cazurilor, informațiile culese sunt fragmentare, ambigue și susceptibile de interpretări divergente. De aceea, analiza de informații reprezintă o componentă vitală a activității de intelligence, având drept scop, într-o accepțiune limitată, emiterea de judecăți referitoare la capacitățile, intențiile și acțiunile (prezente ori viitoare) cu potențial de afectare a intereselor de securitate.

Este important de menționat că succesul unor operațiuni eficiente pe dimensiunea operativă este condiționat de prezența demersului analitic pe întreg parcursul procesului de cercetare-investigare.

În scopul determinării măsurii în care realitatea este descrisă adecvat, al detectării eventualelor modificări apărute pe parcursul observării, interpretării și transmiterii datelor, precum și al identificării erorilor de conceptualizare care au generat o anumită deformare a realității sunt utilizate anumite criterii de evaluare a datelor primare:

- **credibilitatea (veridicitatea)** – desemnează gradul de conformare a conținutului informațional la *nivelul de cunoștințe preexistent*, capacitatea informației noi de a fi în acord cu elementele de cunoaștere anterioare asupra unei realități determinate.

Pot fi concepute scale cu multiple trepte de veridicitate (cât de credibil este conținutul informațional). Spre exemplificare, o asemenea scală poate cuprinde următoarele trepte de veridicitate: *credibilitate absolută* - conținutul informațional este confirmat de alte surse independente, precum și de cunoștințele anterioare; *credibilitate relativă* - conținutul informațional este confirmat de alte surse independente și parțial de cunoștințele anterioare; *noutate* - conținutul informațional nu este confirmat sau infirmat de alte surse independente ori de cunoștințele anterioare; *parțial fals* - conținutul informațional este infirmat de alte surse independente și parțial de cunoștințele anterioare; *fals* - conținutul informațional este infirmat atât de alte surse independente, cât și de cunoștințele anterioare;

- **completitudinea informației** – capacitatea de a integra, în mod coerent, următorii parametri de conținut: *subiectul, acțiunea, obiectul, modul de operare, condițiile de loc și timp și mobilul*;

- **concludența** – desemnează gradul în care informația conține suficiente elemente care descriu *obiectul și acțiunea într-un context determinat*.

În esență, o informație este concludentă dacă analizarea contextului în care se consumă acțiunea favorizează o înțelegere deplină a determinărilor acesteia, a semnificațiilor derivate, ceea ce facilitează formularea unor evaluări privind consecințe (evoluții) probabile.

Evaluarea informațiilor de securitate națională în perspectiva transformării acestora în produse analitice destinate beneficiarilor presupune – pe lângă criteriile menționate mai sus – determinarea gradului de *relevanță* pe care acestea îl conțin în raport cu destinatarul informării.

Relevanța este reflectată prin efectul pe care informația îl produce asupra destinatarului/beneficiarului, respectiv măsura în care răspunde așteptărilor acestuia în raport cu proiectele sale decizionale.

De notat, însă, că valoarea acestui indicator este condiționată de interacțiunea semnificațiilor mesajului cu nivelul de cunoaștere al receptorului. Informația de securitate națională capătă o valoare pragmatică (utilitate) numai în măsura în care se manifestă o concordanță reală între conținutul acesteia și cunoașterea prealabilă a beneficiarului asupra subiectului abordat.

*

Precizările de mai sus au fost determinate de nevoia unor clarificări de natură conceptuală privind noțiunea generică a analizei de intelligence,

acestea făcând posibilă, ulterior, prezentarea unei tipologii a acestei activități, respectiv: *analiză strategică*, *analiză tactică*, *analiză operațională*.

Depășind elementele care consacră trăsături specifice fiecăruia dintre cele trei tipuri, putem aborda problematica analizei de intelligence într-o perspectivă generală în care se regăsesc, în esență, valențele de ordin calitativ ale conceptului de analiză de intelligence.

Aspectele de natură metodologică privind etapele analizei de intelligence sunt prezentate în **Capitolul 3** al prezentului Ghid, secțiune consacrată celor mai frecvent utilizate metode și tehnici de analiză.

CAPITOLUL 2 Analistul de intelligence – specific, tipologie, dimensiuni structural-formative



MOTTO: „Nu am talente deosebite: sunt doar extrem de curios.“ (Albert Einstein)

Considerații generale. Rolul și atribuțiile analistului în activitatea de informații

Marius PERIANU

Nevoia organizării, sistematizării și interpretării datelor și informațiilor acumulate în procesul cunoașterii constituie o preocupare firească prezentă în toate domeniile vieții sociale, atât în spațiul public, cât și în cel privat. Prezența analistului este, prin urmare, o condiție necesară pentru valorificarea datelor acumulate, asupra cărora acesta intervine activ, generând, la capătul unui proces complex, plus-valoare în plan epistemic și utilitate în plan decizional.

Spre deosebire de analistul din alte domenii (social, economic, financiar, politic etc.), analistul de intelligence se individualizează prin faptul că operează cu date și informații de o largă diversitate tematică (atât din surse deschise, dar mai ales secrete) și elaborează explicații, predicții, prognoze etc. cu incidență nemijlocită asupra problematicii de securitate națională, menite să fundamenteze decizia politică.

Asumarea acestui rol esențial în activitatea de informații conferă legitimitate și utilitate analizei și, implicit, o certă identitate profesională a analistului de intelligence, fundamentată pe un set de abilități și aptitudini de ordin mental, precum și deschidere către cunoașterea sistematizată și dintr-o perspectivă integratoare asupra realității.

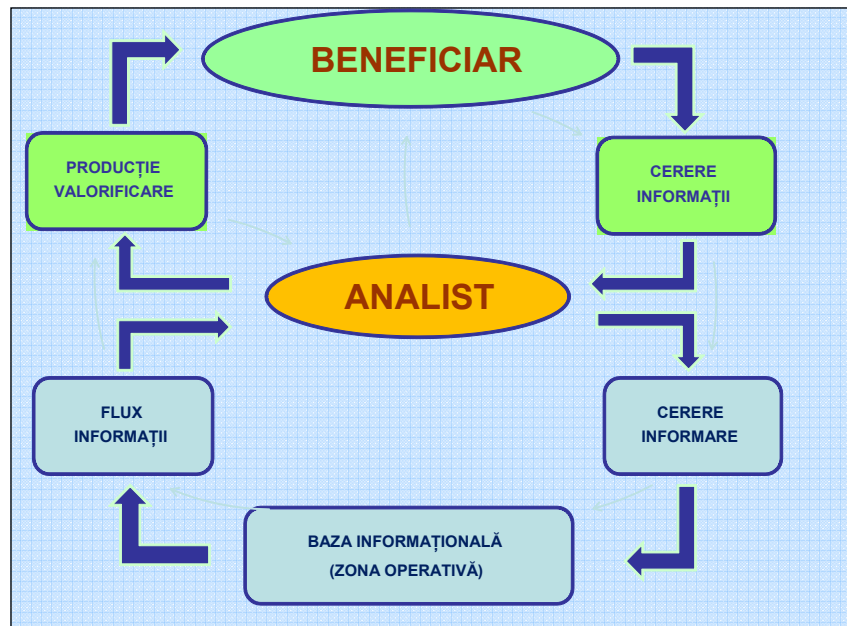
În consecință, *responsabilitatea analiștilor în elaborarea de produse informaționale* este relevată de complexitatea activităților specifice

procesului analitic, care implică (indiferent de apartenența la unul sau altul dintre cele trei tipuri de analiză):

- evaluarea informației prin prisma cuantificării relevanței și credibilității¹¹ acesteia, identificarea elementelor esențiale, precum și stabilirea valorii de destinație;
- identificarea cauzelor reale ale schimbărilor survenite la nivelul domeniului/problematicii din competență, anticiparea tendințelor și evoluțiilor, precum și proiectarea de scenarii alternative;
- operarea cu presupuneri și supoziții sau informații adesea contradictorii/antagonice, în condițiile pericolului permanent al unor judecăți marcate de subiectivism, al dezinformării și „politizării” informației¹².

Natura complexă a poziționării analistului în fluxul de intelligence (**Schema nr.4**) impune cu necesitate cunoașterea detaliată a fiecăreia dintre problemele gestionate, atât în perspectiva sa documentară (disfuncții, vulnerabilități, riscuri semnalate anterior, măsuri adoptate), cât și a elementelor de noutate, relevate de diverse surse de informații.

Schema nr.4 Analistul în fluxul de *intelligence*



¹¹ Evaluarea sursei sau a emitentului.

¹² Transmiterea către beneficiarul analizei a unor concluzii dezirabile și nu neapărat adevărate sau obiective.

Concomitent, întregul parcurs al procesului analitic reclamă utilizarea unor metode științifice care asigură nu doar un demers coerent, ci și evitarea prejudecăților și automatismelor de gândire inerente, ale căror influențe sunt potențate în condiții de stres.

Activitatea derulată în condiții de stres se manifestă, în general, pe fondul accelerării ritmului de procesare a unor baze mari de date, în termene scurte ori în situația în care, la scurt timp de la producerea unui eveniment, există un deficit informațional major cu privire la cauzele ori posibilele consecințe ale acestuia. În această din urmă situație, evaluările riscă să fie impregnate cu prejudecățile analistului sau cu propriile interpretări subiective, irelevante în raport cu situația analizată.

Nu în ultimul rând, analistul de intelligence are obligația de a evalua periodic problematica pe care o gestionează și în temeiul apariției unor aspecte de noutate și al schimbărilor survenite să reevalueze nivelul de risc (*ce știm?*), să ofere proiecții privind posibilele evoluții (*ce se poate întâmpla?*) și să stabilească necesitatea unor noi elemente de cunoaștere (*ce nu știm?*).

În conținutul documentelor de informare elaborate, analistul trebuie să utilizeze *cele mai adecvate formule de comunicare* a mesajului astfel încât să se evite apariția unor interpretări distorsionate ale concluziilor analizei sau a unor neînțelegeri cu privire la acestea. Totodată, analistul trebuie să ofere beneficiarului *abordări alternative*, menite să asigure o eficiență sporită deciziilor acestuia.

Toate atribuțiile/caracteristicile menționate poziționează analistul de intelligence în postura unui veritabil „arbitru” al judecăților de valoare, conferindu-i un rol important în pregătirea deciziilor. În această calitate, analistul este supus la presiuni determinate de volumul de informații și de dinamica accelerată a mediului de securitate, precum și de tensiunea internă generată de eficiența modalităților de transmitere a mesajului de securitate către beneficiar.

Tipologia analistului de informații

Cristian CIOBANU

Categorii de analiști în serviciile de informații. Departajarea analiștilor pe cele trei paliere (operațional, tactic și strategic) determină profesionalizarea pe domenii de nișă (*operațiuni, analiza tactică și analiza strategică*) și identificarea celei mai bune corespondențe între abilitățile acestora și specificul activităților pe care trebuie să le realizeze.



Analistul de operațiuni sprijină realizarea planurilor operaționale, într-un cadru specific de lucru (formă organizată de conlucrare), prin procesarea informațiilor relevante fiecărui caz în parte, asigurând *primul nivel de evaluare a situației operative și, totodată, expertiza pe anumite problematici/domenii strict delimitate.*



Analistul de nivel tactic. Spre deosebire de cel operațional, analistul de pe acest palier (ca, de altfel, și cel de nivel strategic) *utilizează informații de securitate națională, certificate ca atare și validate în zona operativă.* Acesta are la dispoziție date și informații dintr-un anumit domeniu care vizează, prin excelență, riscuri și vulnerabilități (într-o perspectivă temporală apropiată) pe o problematică de securitate națională secvențială.

Consecința acestei particularități generează pentru analistul de nivel tactic o serie de obligații profesionale specifice, centrate pe **evaluarea de profunzime asupra unor informații deja structurate**, coroborarea acestora cu elemente de natură contextuală obținute și relevarea unor aspecte de noutate, reflectate într-o *nouă informație de securitate națională.*



Analistul de nivel strategic se distinge de tipurile prezentate anterior atât prin utilizarea unui spectru metodologic relativ diferit, cât și printr-o arie tematică proprie.

• **Un prim element de natură să evidențieze natura particulară a activității analistului de nivel strategic** este reflectat de operarea cu baze extinse/diversificate (atât ca

volum, cât și ca tipologie a surselor).

Aceast fapt îi facilitează realizarea unor multiple conexiuni de natură să surprindă determinări cauzale asupra anumitor evoluții imposibil de explicat cu instrumentarul conceptual și metodologic al analizei tactice și, cu atât mai puțin, al celei operaționale.

Din această perspectivă, analistul strategic urmărește decelarea *in nuce* și comunicarea în timp util factorilor de decizie a schimbărilor importante în ceea ce privește caracterul sau gradul de pericol al amenințărilor (probabilitatea de materializare și gravitatea/amploarea consecințelor), de natură a impune reevaluarea „măsurilor defensive”

destinate evitării, prevenirii și limitării urmărilor – în baza unor indicatori specifici.

Acesta este principalul motiv pentru care analistul strategic trebuie să dispună de un anume tip de abilități: o *experiență profesională relevantă* asupra problematicei de securitate și a modalităților în care se derulează procesul analitic de nivel tactic și operațional, cât și o *cultură generală semnificativă*, care să favorizeze multiple conexiuni între cele mai diverse domenii cu incidență în sfera activității de intelligence.

Experiența profesională relevantă reprezintă acea acumulare de cunoaștere favorabilă creativității, situată în opoziție cu perspectiva „rutinieră”, închistată și repetitivă, incapabilă să identifice elemente de interferență care transcend limitele unui domeniu sau altul.

Similar, prin *cultură generală semnificativă* înțelegem capacitatea de acumulare a unor cunoștințe aprofundate pe cât mai multe domenii (economic, juridic, administrativ, cultural, religios, istoric etc.), care să faciliteze punerea în evidență a elementelor definitorii, de profunzime, care interferează - uneori aparent inexplicabil - în producerea unor fenomene, reacții, situații etc. cu relevanță pentru securitatea națională.

Întrucât analizele strategice cu caracter accentuat predictiv nu pot fi absolut certe, oricât de riguroase ar fi evaluările pe care se întemeiază (prognozarea viitorului realizându-se, în această situație, pe baza plauzibilității și nu a probabilității), acestea trebuie urmărite și corectate ori de câte ori este necesar. De aceea, analistul de nivel strategic trebuie să manifeste o atitudine proactivă, caracterizată prin:

- *capacitatea de a construi ipoteze explicative alternative*, ceea ce ar conduce, implicit, la reducerea gradului de incertitudine în înțelegerea anumitor evoluții ale mediului de securitate;

- *introducerea și/sau adaptarea de noi instrumente* care să permită aprofundarea procesului de validare a informațiilor existente și realizarea unor proiecții privind direcțiile viitoare de acțiune.

Grație specificității produselor analitice realizate, *metodologia utilizată de analistul strategic tinde să privilegieze acele metode și tehnici analitice cu un pronunțat caracter inductiv* (raționament de la particular la general) și *predictiv* (estimări cu privire la „viitorul” posibil), precum și o descriere generală a riscului sau amenințării vizate.

- **A doua caracteristică fundamentală a activității analiștilor de nivel strategic** o reprezintă natura specifică a produselor informaționale realizate. Acestea sunt destinate să ofere perspective explicative, estimări

și prognoze necesare proiectării sau remodelării unor direcții majore de politică internă/externă, cu relevanță pentru securitatea națională într-un orizont de timp mediu sau lung (chiar și de ordinul deceniilor).

Obiectivul principal al analistului de nivel strategic este, deci, acela de a furniza un produs informațional în măsură să sprijine factorii de decizie în stat în identificarea și formularea unei strategii/politici într-un domeniu al securității naționale, respectiv planificarea direcțiilor de acțiune în scopul reducerii potențialului perturbator al unor factori de risc.



În consecință, prin rezultatele activității lor, analiștii de pe acest palier reprezintă autentici vectori de schimbare în sfera decizională cu impact strategic, prin furnizarea de previziuni utile fundamentării deciziilor politice, economice sau sociale, precum și în exploatarea unor oportunități strategice.



Profilul psiho-profesional al analistului (aptitudini și abilități)

Cristian CONDREA

Printre aptitudinile și abilitățile cu care ar trebui să fie înzestrat un analist se numără:

- obiectivitatea – analistul trebuie să fie capabil de o evaluare riguroasă a informațiilor și să-și poată susține judecățile emise cu argumente solide și pertinente.

Această calitate este menită să asigure atât fundamentul științific al analizei, cât și credibilitatea produselor informaționale la nivelul beneficiarilor;

- celeritatea – capacitatea de a valorifica produsele analitice către beneficiari „în timp real” (cu operativitate), pentru a fi utile procesului decizional;

- asumarea și aplicarea consecventă a unui set de reguli pe parcursul întregului proces analitic, astfel încât să poată gestiona eficient un volum crescut de informații, să distingă tendințele și să identifice încercările de inducere în eroare (dezinformare, intoxicare);

- capacitatea de a lucra în echipă – un analist trebuie să poată activa, în mod flexibil și eficient, în cadrul diverselor formule de colaborare/grupuri de lucru (*task force*) intra și inter-departamentale;

- receptivitate în raport cu *feedback*-ul oferit de beneficiari.

Configurația completă a principalelor *abilități*, *caracteristici*, *deprinderi* și categorii de *cunoștințe* necesare unui analist sunt prezentate în **Schema nr.5.**

Schema nr.5 Competențe de bază ale analistului de *intelligence*



Obținerea de performanță în analiza de *intelligence*¹³ presupune existența anumitor caracteristici/exigențe de ordin psihologic ale analistului, structurate pe următoarele categorii:

a) *aptitudini mentale*¹⁴

Performanța analitică presupune o interrelaționare continuă a mai multor tipuri (forme) de gândire. Modul de acțiune al acestora capătă valențe de specificitate în funcție de criterii precum: operațiile propuse (gândire algoritmică - gândire euristică), finalitate (gândire reproductivă-gândire productivă, critică), sens de evoluție (gândire divergentă și gândire

¹³ Cunoașterea profilului psihologic aferent postului de analist oferă posibilitatea stabilirii unor standarde minime de selecție și performanță, utile nu doar specialiștilor de resurse umane, cât mai ales analiștilor și șefilor acestora din perspectiva formării și evaluării profesionale, precum și a proiectării evoluției în carieră.

¹⁴ În accepțiunea utilizată în context, *aptitudinile* reprezintă însușiri psihice și fizice, relativ stabile, care-i permit individului să efectueze cu succes diverse tipuri de activitate. Prin specificul său, în activitatea de analiză au preeminență *aptitudinile mentale*. Acestea sunt definitorii pentru procesul gândirii, ce are un rol central în reflectarea realului: prin intermediul abstractizării și generalizării, coordonate în acțiuni mentale, extrage și prelucrează informații despre relațiile categoriale și determinative, în forma judecăților, raționamentelor și conceptelor.

convergentă) și demersuri logice (gândire inductivă și gândire deductivă) – prezentate, detaliat, în **Tabelul nr.1 (ANEXA)**.

Funcționarea tuturor acestor „specii” de gândire, relevante pentru procesul de analiză, necesită existența unor aptitudini cognitive considerate esențiale pentru obținerea de performanțe în acest tip de activitate (**Tabelul nr.2 - ANEXA**);

b) deprinderi¹⁵

În funcție de tipul de activități specifice procesului analitic în care sunt implicate, acestea pot fi:

(1) *formative* (învățare activă, strategii de învățare) - prezente, cu preponderență, în procesul de instruire profesională;

(2) *rezolutive* (deprinderi specifice cunoașterii științifice, capacitate de soluționare a unor probleme complexe, ascultare activă) - intervin, activ și determinant, în activitatea curentă (pe toate cele trei paliere analitice: operațional, tactic și strategic);

(3) *reglatorii* (capacitate de monitorizare și managementul timpului) - se referă la acele „automatisme” dezvoltate prin prisma proceselor de coordonare și control, care asigură calitatea activității analitice;

c) caracteristici de personalitate (trăsături propriu-zise, cu relevanță directă în activitatea de analiză și interese profesionale - **Tabelul nr.3 - ANEXA**) și **elemente psiho-caracteriale conexe**, cu implicații în acest proces (**Tabelul nr.4 - ANEXA**).¹⁶

Profilul psihologic specific analistului de informații combină - în forme/formule variabile - următoarele stiluri de personalitate¹⁷: 1) investigativ (analitic, prudent, critic, complex, curios, intelectual, cu capacitate de introspecție, precis, rațional, rezervat); 2) realist (abilități sociale, conformism, perseverență, sinceritate, naturalețe, normalitate, autoeficiență); 3) convențional (grijuliu, conformist, conștiincios, defensiv,

¹⁵ *Deprinderile* sunt moduri de acțiune care, prin exercițiu, au devenit componente automatizate ale activității. Acestea se referă la ceea ce un individ trebuie să întreprindă în activitatea de analiză.

¹⁶ Interesele profesionale constituie expresia preferinței pentru anumite activități, cunoașterea acestora din perspectiva selecției personalului fiind de natură să orienteze/faciliteze plasarea optimă a individului în organizație.

¹⁷ Pentru identificarea acestora s-a pornit de la *teoria lui Holland privind interesele profesionale și alegerea carierei*, care dezvoltă un model hexagonal, cuprinzând 6 tipuri de personalitate, structurate pe criteriul intereselor profesionale (*realist, investigativ, artistic, social, întreprinzător și convențional*).

eficient, metodic, persistent, practic); 4) artistic (complex, expresiv, idealist, imaginativ, impulsiv, independent, creativ, original, sensibil și deschis);

d) stilul de lucru¹⁸

Practica psihologică relevă că profilul analistului ideal presupune o combinație echilibrată între stilurile *perfecționist, perseverent și echilibrat*;

e) aspecte motivaționale ale analistului

Similar altor categorii ocupaționale, pot fi evidențiate următoarele nevoi a căror îndeplinire conduce la satisfacție profesională: de realizare, de exploatare a propriului potențial, de recunoaștere profesională, de statut social, de diversitate în muncă, de independență profesională.

***Factori care determină/influențează procesul analitic.
Limite psihologice și erori de analiză***

Manuela MICU, Corin VÎLCEANU



Dictonul „*errare humanum est*” este la fel de aplicabil la domeniul analizei informațiilor ca și pentru celelalte domenii ale cunoașterii umane. De altfel, psihologia cognitivă postulează că cele mai multe dintre procesele mentale nu sunt experiențe conștiente, mecanismele asociate percepției, memoriei și procesării de informații funcționând, cel mai frecvent, *a priori* oricărei direcționări conștiente sau independent de aceasta.

Percepțiile oamenilor și modul în care aceștia procesează informațiile sunt puternic influențate de educație, experiență, valori culturale, cerințe ale postului, norme organizaționale, precum și de specificul informațiilor primite. Toate acestea formează „lentile” (modele, tipare, fixații mentale sau „presupoziții de ordin analitic”), prin care indivizii se raportează la realitatea obiectivă, dar care pot distorsiona percepțiile, oferind nu mai mult decât o reprezentare (subiectivă) a ceea ce oamenii cred că știu despre lumea exterioară.

În condițiile incapacității de a asimila complexitatea realității, indivizii recurg la construcția de modele mentale simplificate ale lumii obiective, cărora le suprapun informațiile primite ulterior, fără să existe

¹⁸ Este definit drept un complex relativ constant de comportamente rezultate din interacțiunea mai multor caracteristici ale personalității, tipul activității către care suntem orientați, implicare, cerințe și influența mediului.

întotdeauna o compatibilitate între *input*-ul informațional și propria schemă de gândire.

Trebuie subliniată, în context, distincția între *erorile cognitive* (tributare limitelor de ordin psihologic ale analistului ca individ uman) și *alte tipuri de erori* (având o etiologie distinctă de a celor cognitive, respectiv de ordin social, organizațional ori cultural).

Limite de ordin psihologic ale procesului analitic

• Vulnerabilități ale memoriei

Configurația mentală a analistului este semnificativ influențată de memorie, al cărei mod de funcționare este responsabil, deopotrivă, de punctele forte și vulnerabilitățile procesului analitic.

Potrivit lui Richards Heuer, stocarea schemelor mentale în memoria de lungă durată și activarea acestora în procesul analitic permit specialistului să identifice, în amalgamul de date analizate, *pattern-uri* care, altminteri, ar trece neobservate¹⁹.

Informațiile stocate în memorie pot forța ele, însele, conștientizarea propriei existențe, fără vreun efort deliberat din partea analistului, însă, în egală măsură este valabilă și viceversa: reactualizarea lor poate necesita timp și efort considerabil. În ambele cazuri, factorii care influențează selecția informațiilor reactualizate influențează, deopotrivă, analiza.

Între aceștia, Richards Heuer subliniază: *calitatea de a fi prima informație stocată despre un anumit subiect, credibilitatea acesteia, atenția acordată informației, respectiv importanța care i se atribuie la momentul stocării*.

Limitele impuse de memorie în procesul de analiză pot apărea ca:

- *dificultăți în înțelegerea complexității unei probleme*, dat fiind că numărul elementelor prezente simultan în memoria activă este de 7 ± 2 .

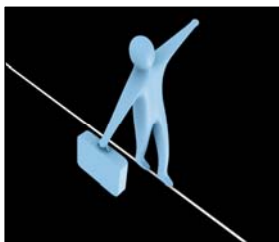
De exemplu, în procesul de selecție a unei opțiuni sunt luate în considerare întâi argumentele, apoi contraargumentele, fără a le putea supune, însă, simultan unui proces mental de evaluare;

- *erori de interpretare*, dată fiind tendința memoriei de a opera cu categorii (clase de elemente).

¹⁹ Heuer, R.J., *Psychology of Intelligence Analysis*, Washington DC, Central Intelligence Agency for the Study of Intelligence, 1999 [online], disponibil la: <http://www.cia.gov/csi/books/19104>.

Pe de o parte, accesul la unele informații despre fenomene sensibil diferite generează tendința de a le include în aceeași categorie (memorare sub umbrela aceluiași concept), fapt ce afectează ulterior înțelegerea și utilizarea corectă a informațiilor.

Pe de altă parte, absența unei categorii potrivite în care să fie incluse elemente sau fapte ale realității obiective determină incapacitatea de stocare în memorie și, în consecință, imposibilitatea de a fi reprezentate într-un șir de date și de a putea fi reactualizate ulterior.



• **Limite ale mecanismelor cognitive**

Opinia potrivit căreia analiștii nu se înșeală nu este realistă. Pe lângă inadvertențele de ordin „obiectiv” – cauzate, în derularea efectivă a procesului analitic, de lipsa sau caracterul incomplet al informațiilor – pot surveni, de asemenea, disfuncții asociate încercării de a „potrivi” datele

realității în anumite șabloane mentale pentru a obține elementele necesare elaborării produselor informaționale.

Acest mecanism generează o categorie aparte de erori numite, generic, **erori cognitive**, deosebit de variate ca forme de manifestare și cu repercusiuni majore asupra procesului analitic. În esență, acestea sunt deficiențe de raționament, determinate de propriile noastre strategii de simplificare a procesării informațiilor, ce pot afecta, în grade diferite, analiza informațiilor, evaluarea argumentelor, înțelegerea relațiilor de ordin cauzal, estimarea alternativelor și evaluarea variantelor de acțiune.

Eroarea cognitivă poate fi comparată cu o iluzie optică, în care elementul de distorsiune continuă să ne influențeze, cu toate că am fost preveniți despre existența și natura acestuia. Astfel, în pofida eforturilor analiștilor de a se păstra într-un registru de obiectivitate, riscul eșecului în activitatea analitică din sfera de *intelligence* nu poate fi definitiv eliminat. Între factorii care afectează, cel mai frecvent, demersurile analitice sunt de menționat:

- **imaginea în oglindă**, generată de incapacitatea analistului de a percepe culturi și ideologii străine fără a le suprapune propriilor standarde de valoare și tipare mentale. În atare situații, este puțin probabil ca analistul să anticipeze corect comportamente și reacții în contexte predeterminate, dată fiind capacitatea sa redusă de empatie cu indivizi/entități de care îl separă bariere culturale și/sau de mentalitate;

- **zgomotul de fond**, situație în care analistul nu reușește să identifice și să extragă informația cu adevărat relevantă dintr-un șir semnificativ de date;

- **incapacitatea de a identifica tentativele de dezinformare**, având ca efect inducerea unor concluzii analitice eronate, pe fondul preluării necritice a unor informații false, special create/lansate pentru a determina orientarea, într-un sens prestabilit, a evoluțiilor unei situații date;

- **inertia mentală**, care face ca informațiile discordante în raport cu setul de evaluare al analistului să fie ignorate.

Adesea, datele disponibile care fundamentează procesul de informare pe probleme de securitate națională sunt incomplete, situație în care apare tentația gândirii/raționamentului convergent, favorizând interpretări speculative.

Așadar, analiza apare frecvent ca o „speculație informată”, bine argumentată. Însă, pentru a rămâne credibilă, orice speculație trebuie să fie: (1) bazată pe expertiză (cunoașterea în profunzime, de către analist, a problematicii); (2) susținută de evidență și de logică, argumentată și convingătoare; (3) validată de viitor.

(O prezentare mai completă a tipurilor de erori cognitive se regăsește în **Tabelul nr.5 - ANEXA**)

Etică și deontologie în analiza de intelligence

Andreea RĂDUȚU

**Thinking
Aloud**



MOTTO: „O acțiune nu poate fi justificată decât prin referință la o anumită tablă de valori.”
(O. Cotruș)

Activitatea analistului de intelligence, similar altor profesii sau domenii de activitate, este reglementată prin legi naționale (aplicabile activității generale de intelligence) și acte normative interne, aferente domeniului analizei de informații.

Sintagma *etica procesului de intelligence* este descrisă drept un *oximoron* de către majoritatea autorilor²⁰, dar este considerată valoroasă în susținerea eforturilor de îmbunătățire a profesionalismului și controlului serviciilor de informații.

Etica diferă de lege: în timp ce legile sunt întotdeauna formale, etica poate fi informală, funcționând pe baza unor principii care adeseori nu sunt codificate oficial; legile sunt aplicate printr-un sistem juridic, în vreme ce respectarea normelor etice este, de obicei, lăsată la latitudinea grupurilor profesionale sau a organizației.

Principalele paliere de analiză a eticii procesului de intelligence sunt:

- relația dintre etică și lege;
- nivele instituționale și individuale de responsabilitate etică;
- abordări etice ale procesului de *intelligence*²¹.

În ceea ce privește *nivelul de responsabilitate etică*, acesta poate fi individual și instituțional. Serviciile de informații sunt responsabile de demersul etic al organizației ca întreg și au obligația de a stabili parametri etici pe care angajații să îi respecte²². La rândul lor, analiștii, ca orice alt ofițer de informații, trebuie să-și asume o conduită profesională aflată în deplină concordanță cu normele și principiile etice cu relevanță pentru domeniul analizei de informații.

Activitatea analitică valorizează îndeosebi principii axiologice precum *adevăr, acuratețe, exactitate, obiectivitate*. Toate acestea constituie repere etice ale analizei informației, alături de coordonatele definitorii ale relației cu beneficiarul: *încredere, confidențialitate, disponibilitate*.

Din această perspectivă, codul etic și deontologic al analistului de informații nu este un manual de proceduri și nici un instrument disciplinar. Codul etic și deontologic al analistului contribuie esențial la: **(1)** asigurarea conduitei etice a analistului, prin formarea și promovarea unei culturi profesionale adecvate, cultivarea personalului în spiritul acesteia, prevenirea abaterilor comportamentale și creșterea calitativă a activităților specifice; **(2)** păstrarea echilibrului între drepturile cetățenilor, interesele autorităților publice, drepturile și obligațiile personalului instituției.

²⁰ William M. Nolte, *Ethics and Intelligence*, în „JFQ”/iulie-septembrie 2009, disponibilă la: www.ndupress.edu.

²¹ Michel Andregg, *Ethics and Professional Intelligence, The Oxford Handbook of National Security Intelligence*, Oxford University Press Inc., 2010.

²² Toni Erskine, *As Rays of Light to the Human Soul. Moral Agents and Intelligence Gathering*, în *Intelligence and National Security*, 2004, disponibil (21.03.2009) la: <http://www.informaworld.com>

În sensul precizărilor de mai sus, ar putea fi considerate drept principii:



❑ **Conștientizarea gradului ridicat de responsabilitate cu care a fost investit, în temeiul rolului pe care îl deține în ansamblul activității de informații.**

Acest principiu presupune evaluarea imparțială a informației de securitate în perspectiva implicațiilor de amploare pe care le pot determina în plan social rezultatele activității analistului reflectate în documentele de informare transmise beneficiarului.

Concluziile demersului analitic trebuie să se situeze – în orice situație – în afara oricăror interferențe cu păreri și presupuneri nefundamentate (opinii induse/preluate din exterior) sau presiuni mai mult sau puțin explicite în vederea „remodelării” conjuncturale a rezultatelor analizei;



❑ **Onestitatea în autoevaluarea propriilor limite „analitice”.** Asumarea responsabilității în raport cu elementele de conținut ale produsului analitic finit induce necesitatea unei evaluări oneste a limitelor de cunoaștere și de înțelegere pe care orice analist le are în

raport cu problematica de securitate pe care o abordează.

Consecința acestei atitudini se poate reflecta în decizia pe care analistul o adoptă la un moment dat de a nu se exprima în raport cu un subiect asupra căruia are o cunoaștere parțială ori nulă;



❑ **Imperativul responsabilității convergente.** Pe fiecare dintre treptele/etapele parcurse în fluxul procesării analitice/promovării produsului informațional, fiecare intervenție a șefului profesional asupra conținutului acestuia necesită nu doar o asumare explicită a responsabilității în raport cu modificările

operate, ci și comunicarea, către emitent, a argumentului în temeiul căruia s-a justificat o asemenea intervenție.

Un asemenea imperativ se justifică inclusiv în procesul de revizuire a produsului finit de intelligence. Realizată în mod judicios, această operațiune poate reprezenta una dintre cele mai eficiente modalități de prevenire a apariției distorsiunilor inerente oricărei etape aferente elaborării unui produs informațional. Din nefericire, astfel de distorsiuni pot afecta, în anumite situații, însăși activitatea de revizuire.

Pentru a preveni apariția unor situații de această factură este util ca, atunci când apar diferențe majore între textul inițial și cel rezultat la capătul fluxului de evaluare a acestuia, pentru a putea fi remis beneficiarilor legali, analistul să poarte discuții cu membrii grupului de lucru (dacă a funcționat un astfel de grup) și cu șeful profesional care asigură activitatea de supervizare;

❑ **Tenacitate în susținerea propriilor evaluări.**



Ofițerul analist trebuie să-și susțină opiniile (fundamentate pe o cunoaștere profundă a problemei investigate) indiferent cât de „inadecvat” ar putea „sună”, într-o oarecare conjunctură, concluziile demersului analitic.

O atitudine similară se impune a fi adoptată de către analist în demersul de reconsiderare/reformulare a concluziilor, atunci când apar noi elemente, de natură să modifice datele inițiale ale problemei.

Încurajarea acestei atitudini se poate realiza prin promovarea tipurilor de activități care pun analiștii în confruntare cu perspective alternative, consultarea cu experți din exteriorul sistemului de securitate, dezbateri analitice interdisciplinare, analize concurente ș.a. Această abordare este cu atât mai necesară cu cât, deseori, beneficiarii informării solicită ca produsul finit de *intelligence* să includă scenarii alternative, pentru a se reduce cât mai mult elementele de incertitudine;



❑ **Creativitate și spirit inovativ.** O condiție *sine qua*

non a asigurării adaptabilității sistemului de *intelligence* la valurile succesive de provocări ale mediului de securitate o reprezintă preocuparea în plan instituțional de a favoriza creativitatea și spiritul inovativ.

Situată în opoziție cu rutina și birocrăția excesivă, creativitatea (și complementul ei, spiritul inovativ) în domeniul analizei informațiilor se manifestă prin capacitatea de a pune în valoare ipoteze, proiecte, teme ș.a.m.d. poziționate în afara „paradigmei consacrate” și prin utilizarea de metodologii nespecifice/atipice, care se dovedesc utile procesului analitic.

*

Aspectele menționate mai sus sunt doar câteva dintre elementele care pot articula un ansamblu de principii deontologice specifice analizei de *intelligence*. Fără a avea pretenția că acestea epuizează sfera unui posibil cadru deontologic în materie, rațiunea pentru care au fost formulate este de a pune în valoare o perspectivă de abordare a fenomenului analitic specific serviciilor de informații, situată dincolo de imperativele generate prin ansamblul normativ consacrat.

CAPITOLUL 3. - Metode și tehnici în analiza de intelligence



MOTTO: „*Mintea omului este ca o parașută.
Funcționează numai atunci când este deschisă*“.
(Richards J. Heuer)

Considerații generale. Miza fundamentală a analizei de informații

Sanda MURĂRESCU

Preocupările destinate sistematizării și teoretizării activității de analiză a informațiilor consacră ideea potrivit căreia analiza de intelligence trebuie să se desprindă de abordări empirice și să revendice statutul de cunoaștere științifică care să includă, în funcție de matricea analitică selectată, măsurători, calcule, comparații în termeni de cantitate și calitate, explicații și anticipări.

De altfel, dihotomia *știință versus artă* reprezintă o temă recurentă în dezbaterile academice privind natura demersului analitic. Susținătorii primei abordări contestă calificarea „artistică” și reclamă încadrarea proceselor analitice în rigorile metodologiei științifice. Principalul argument al acestora îl constituie faptul că „arta analitică” este dependentă de capacitățile cognitive înnăscute ale individului dublate de „norocul” acestuia de a găsi un mentor și se derulează prin intermediul unor procese de tipul *trial and error* care produc rezultate (inclusiv cele pozitive) netestate și nevalidate din punct de vedere metodologic²³. Prin contrast, *știința* analizei informațiilor poate fi învățată, perfecționată și aplicată prin procese științifice, testate, verificate și replicabile.

Promotorii celei de-a doua abordări argumentează că teoretizarea generează constrângeri și creează complicații inutile, pentru că, în fond, „numai cei care nu știu să gătească au nevoie de cărți de bucate și numai

²³ Johnston, Rob (2005) - *Analytic culture in the US intelligence community – a ethnographic study*, Washington DC: Center for the study of intelligence, Central Intelligence Agency, pp.17-21.

acea care nu au suficientă experiență au nevoie de manuale de instrucțiuni”²⁴.

În practica serviciilor de informații, analiza de intelligence presupune, deopotrivă: apelul la metode analitice (convenționale sau non-convenționale), cu respectarea rigorilor științifice, cunoaștere continuă și experiență („expertiză”), precum și imaginație și intuiție.

Fie că este vorba de modalități de cunoaștere și utilizare a unor resurse informaționale ori de proceduri de sistematizare a anumitor date și cunoștințe, de metode de investigare (cantitative și calitative) sau de instrumentare matematice, statistice și aplicații informatice – folosirea tuturor acestora condiționează în cel mai înalt grad succesul unui demers analitic obiectiv, cu șanse de a genera un diagnostic întemeiat asupra unei evoluții cu semnificație pentru securitatea națională.

Diversitatea subiectelor, temelor și problemelor supuse demersului analitic, precum și a modalităților de abordare a acestora și de elaborare a documentelor de informare face imposibilă aplicarea, într-o manieră predeterminată, a unor metode și tehnici de analiză. În consecință, utilizarea metodologiei – atât de necesară și importantă în orice act de cunoaștere – trebuie să se realizeze într-o modalitate cât mai flexibilă.

Această din urmă concluzie constituie, de altfel, caracteristica dominantă a desfășurării efective a procesului analitic în zona de intelligence, în măsura în care o parte importantă a datelor și informațiilor procesate este marcată de un grad ridicat de incertitudine și incompletitudine. De aceea, se impune acordarea unei atenții speciale utilizării diverselor metode sau tehnici consacrate în domenii în care gradul de incertitudine și ambiguitate a datelor este mai redus. Conștientizarea acestor limite presupune:

(1) *evaluarea cât mai obiectivă a riscurilor induse de folosirea metodologiei analitice* asupra unor baze de date incomplete, ceea ce impune o selectare judicioasă a metodelor și tehnicilor utilizate în raport de specificul datelor procesate;

(2) *adoptarea unei perspective accentuat critice* în ceea ce privește validitatea judecăților analitice formulate asupra unor elemente informaționale incomplete, lacunare, confuze, ceea ce favorizează recunoașterea limitelor care pot marca demersul analitic.

Precaritatea datelor asupra cărora se exercită procesul analitic, precum și limitele „naturale” ale metodelor și tehnicilor utilizate, favorizează una dintre cele mai accentuate tentații la care este supus analistul de intelligence: elaborarea unor explicații speculative, prin forțarea

²⁴ Laquer, Walter (1995) - *The uses and limits of intelligence*, New Jersey: Transaction Publishing, p. 294.

limitelor de aplicabilitate ale metodei utilizate și glisarea către abordări intuitive, nesuținute de realitate.

În multe situații, „fundamentarea” acestor construcții speculative este explicată prin utilizarea așa-numitelor „metode și tehnici specifice”, sintagmă specifică jargonului profesional, lipsită de conținut și care poate „justifica”, în fond, orice fel de concluzie.

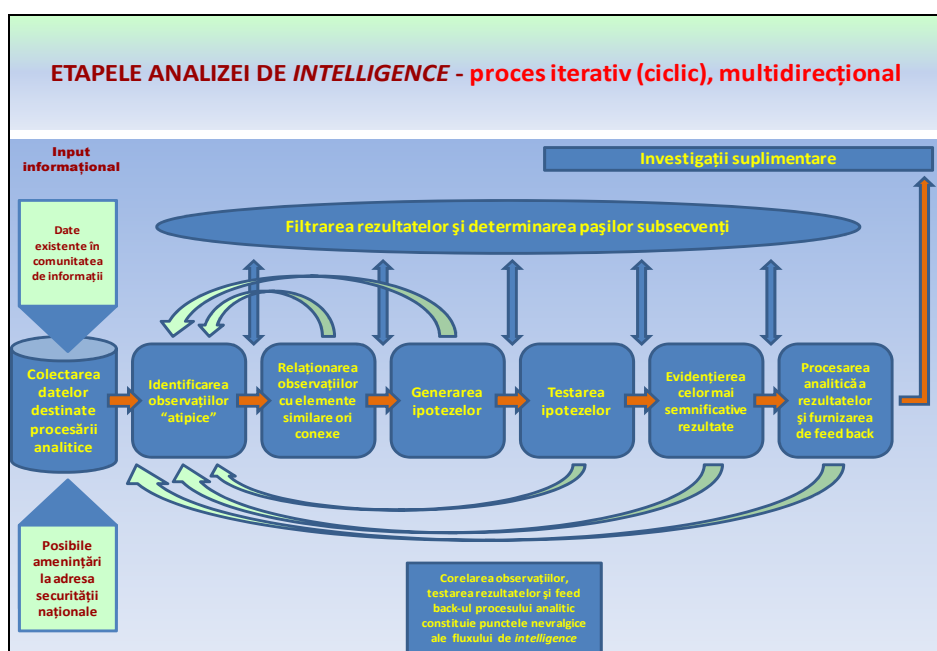
În fapt, provocarea fundamentală ce caracterizează analiza informațiilor de securitate constă nu în utilizarea – de o manieră „specifică”, particulară, neîntâlnită în alte domenii – a unui set de metode și tehnici consacrate, ci în aplicarea inteligentă (versatilă, flexibilă) a acestora.

Etape structural-funcționale în analiza informațiilor

Mihai DINU, Marius PERIANU



Structurarea specifică a dinamicii procesului analitic impune – într-o elaborare descriptivă – o succesiune de etape a căror parcurgere asigură nu doar o necesară sistematizare riguroasă a substanței informaționale, ci și o cât mai corectă și eficientă utilizare a abilităților analitice.



Analistul de informații secrete solicitat să abordeze probleme a căror cunoaștere se află în stadiu incipient se confruntă frecvent cu necesitatea formulării de aprecieri pe baza unor date procesate sub presiune, în scopul emiterii unei judecăți care să permită luarea de decizii sau stabilirea de concluzii pe baza unor elemente insuficient conturate, atunci când faptele nu sunt clar stabilite. Judecata este folosită de analiști pentru eliminarea lacunelor din cunoștințele lor, fiind principala modalitate de a face față incertitudinii, de a pătrunde dincolo de informațiile disponibile.

□ **Definirea problemei.** Ca etapă inițială a procesului analitic, are un rol major în economia analizei, întrucât acest moment marchează delimitarea obiectului de studiu în funcție de relevanța temei (selectată de analist ori solicitată de beneficiar), variabilele contextului operațional și limitele obiective ce caracterizează atât datele acumulate, cât și cunoașterea prealabilă a beneficiarului în legătură cu subiectul ales.

O importanță deosebită prezintă, în aceeași etapă, înțelegerea de către analist a nevoilor de cunoaștere ale beneficiarului, situație în care comunicarea directă ar putea constitui o modalitate eficientă de orientare a demersurilor analitice.

Parcursul acestei etape – proces necesar în cadrul oricăruia din cele trei categorii de analiză de intelligence – presupune forme și grade de complexitate diferite, în funcție de particularitățile acestor „specii” analitice.

Indiferent, însă, de specificitatea modalităților prin care se definește o problemă, este important de reținut că identificarea corectă sau, dimpotrivă, inexactă a subiectului analizei va marca în mod esențial întregul proces analitic.

O perspectivă imprecisă în formularea problemei va genera multiple dificultăți în argumentarea ipotezelor de lucru și în susținerea elementelor factuale relevante, așa cum „identificarea unei pseudo-probleme” riscă să ducă la extragerea doar a acelor argumente favorabile susținerii unei false ipoteze.

□ **Generarea ipotezelor.** La acest nivel este necesară luarea în considerare a tuturor ipotezelor plauzibile ce se pot construi pe un subiect, urmărindu-se reducerea argumentată a acestora la un număr finit de ipoteze de lucru. Pentru a se evita eventuale preconcepții ale analistului, este indicată emiterea de ipoteze alternative/concurente, sens în care se poate face apel la:

▪ **logica situațională.** Aceasta rezidă în perceperea situației analizate drept o configurație unică de fapte, relaționări și factori, care necesită

înțelegere în propriul context de manifestare, încercându-se identificarea cât mai exactă a raportului cauză-efect sau, în cazul în care se referă la comportamente subiective (intenționale), a relației mijloc-scop.

Astfel, pornind de la fapte cunoscute, referitoare la situația analizată și, respectiv, de la înțelegerea configurației factuale specifice unui anumit context operațional, bine delimitat spațio-temporal, analistul încearcă să identifice antecedentele și consecințele logice ale acestei situații, elaborând un scenariu („narațiune plauzibilă”) cu rol atât retrospectiv (de explicare a genezei situației analizate), cât și prospectiv (de anticipare a unor evoluții probabile).

În pofida sferei extinse de aplicabilitate, ce permite integrarea unui volum crescut de detalii relevante, acest tip de abordare poate întâmpina anumite dificultăți în aplicarea matricelor cauză-efect și mijloc-scop asupra unor realități situate în afara sistemului de referință al analistului (pentru a înțelege „empatic”, de exemplu, deciziile, maniera de acțiune și sistemul de organizare ale unor guverne și mentalul unor lideri străini);

- **aplicarea „teoriei consacrate”**. Se postulează că, în măsura în care o situație satisface un anumit set de condiții (deduse în baza unor generalizări fundamentate pe studiul mai multor stări de fapt anterioare), aceasta va evolua, cel mai probabil, după un scenariu similar celor prefigurate de elementele precedente, de aceeași factură.

Deși prezintă avantajele „economiei de timp” (respectiv al posibilității ca, prin identificarea elementelor-cheie ale unei probleme, detaliile asociate să fie mai ușor de ordonat), această manieră de abordare comportă riscul ca, prin uniformizarea situațiilor, date importante pentru evoluția viitoare a fenomenului „radiografiat” să fie ignorate;

- **comparația cu antecedente**. Constă în extrapolarea asupra unor situații, stări de fapt ori fenomene actuale a unor evaluări desprinse din înțelegerea istoricului problemei, pentru a umple golurile în explicarea prezentului.

Raționamentul prin comparație echivalează cu o „scurtătură” convenabilă, atunci când nici datele, nici teoria nu sunt disponibile. Acest gen de raționament comportă, însă, riscul afectării percepției asupra situației actuale prin raportarea acesteia la precedentul istoric, cu atât mai mult cu cât tentația analistului de a aduce elementele de noutate în zona familiarului tinde să relativizeze criteriile în funcție de care două situații sunt declarate comparabile.

□ **Selectarea informațiilor.** Reacția firească a structurilor de intelligence față de complexitatea provocărilor mediului de securitate este de a-și orienta eforturile către sporirea volumului de informații, când, de fapt, premisele unei eficientizări reale a activității se creează în baza unui aport suplimentar de relevanță a acestora, respectiv a valorii analitice adăugate informațiilor.

În acest scop, analistul trebuie:

- să nu se limiteze la datele ce îi parvin în mod curent, fiind recomandabil să intervină în orientarea culegerii de informații, atunci când se impune, tocmai pentru a putea evalua un număr cât mai mare de ipoteze posibile, inclusiv pe cele pe care, din varii motive, emitentul nu le-a luat în considerare;

- să acționeze pentru „dejucarea” propriului orizont de așteptare – înțeles, în acest context, drept un set de presupoziii ce pot afecta concluziile analitice – întrucât evenimentele care răspund acestor expectații sunt, de regulă, percepute și procesate ușor, în timp ce acelea care le contrazic tind să fie ignorate sau distorsionate înconștient încă de la momentul percepției lor.

Așteptările au surse diverse – experiența, pregătirea profesională, normele culturale și organizatorice – și predispun analiștii la abordări marcate de subiectivism în procesul de înțelegere, organizare și interpretare a informațiilor.

În cazul analistului de informații, impactul așteptărilor și al imaginilor preexistente asupra percepției este semnificativ mai mare, întrucât analiza de intelligence presupune, cel mai frecvent, gestionarea unor situații despre care există date fragmentare.

Ca atare, *este necesară suspendarea judecății pe durata integrării informațiilor pentru fiecare ipoteză*, în condițiile în care impresia primară (care nu este neapărat și cea corectă) tinde să persiste chiar și după ce volumul informațiilor relevante crește semnificativ, continuând să afecteze acuratețea percepției.

O asemenea atitudine este cu atât mai bine de luat în calcul, cu cât cantitatea de informații necesară pentru invalidarea unei ipoteze este sensibil mai mare decât cea destinată să susțină formularea acesteia.

□ **Evaluarea ipotezelor.** Selectarea riguroasă a ipotezelor de lucru este necesară pentru descurajarea tentației analistului de a efectua o analiză „comodă”, prin utilizarea de raționamente empirice sau aplicarea unor „strategii” de lucru contraproductive, între care:

- *ipoteza satisfăcătoare* – selectarea primei ipoteze care apare drept „suficient de bună”, în detrimentul examinării tuturor variantelor posibile, pentru decelarea, în mod real, a celei optime;

- *tentația ipotezelor facile* – ignorarea ipotezelor majore, cu adevărat semnificative și concentrarea asupra unui set restrâns de ipoteze de lucru, referitoare la aspecte marginale ale situației analizate;

- *opțiunea confortabilă* – asumarea necritică a ipotezei considerate a avea cea mai largă susținere;

- *evitarea argumentelor* – descrierea subiectului este însoțită de o simplă enumerare a variantelor posibile în explicarea unui fenomen, fără expunerea argumentelor care justifică atât alegerea acestora, cât și diferențierea lor în funcție de gradul de probabilitate.

De regulă, ipoteza cea mai probabilă nu este aceea fundamentată de cele mai multe argumente, ci varianta căreia i se aduc cele mai puține contraargumente, motiv pentru care, *în demersul de selectare a ipotezelor, analistul ar trebui să opereze prin eliminarea celor improbabile sau puțin probabile, mai degrabă decât să încerce să confirme justetea celor probabile.*

Un produs analitic bine conceput inventariază toate ipotezele raționale, citează argumentele care susțin raționamentul de selectare a acestora, le ierarhizează utilizând expresii de reprezentare scalară a (in)certitudinii și, totodată, justifică sintetic respingerea alternativelor mai puțin probabile.

□ **Monitorizarea continuă a informațiilor nou apărute.** În condițiile în care se pot înregistra oricând schimbări „intempestive”, cu impact asupra morfologiei mediului de securitate sau pot fi obținute informații noi care să modifice semnificativ percepția asupra unei situații preexistente, concluziile analitice nu pot fi considerate decât expresia unei „radiografii” experimentale, „de lucru”.

Pentru a reduce premisele unei percepții distorsionate, analistul trebuie să acorde o atenție deosebită modului în care informațiile noi interacționează cu rezultatele procesării anterioare, disonanțele reprezentând primul indiciu că înțelegerea a ceea ce se întâmplă necesită unele ajustări (în cel mai bun caz) sau este incompletă ori chiar eronată. *Din această perspectivă, se impune ca analistul să monitorizeze evoluția unui subiect aflat în atenție și să evalueze constant oportunitatea construirii de ipoteze alternative*²⁵.

În concluzie, date fiind dificultățile inerente procesării umane a informațiilor complexe, un sistem managerial trebuie:

- să încurajeze produsele care delimitează clar presupunerile de șirurile deductive și care specifică gradul și sursa de incertitudine implicată în concluzii;

²⁵ Heuer, R.J., *op.cit.*

- să încurajeze analizele care reexaminează periodic problemele gestionate, pentru a evita capcanele abordărilor subiective;
- să sublinieze procedeele care prezintă și elaborează puncte de vedere diferite;
- să prezinte beneficiarilor atât limitele, cât și capacitățile analizei de informații secrete și să definească un set de așteptări realiste, în comparație cu care să fie judecată performanța analitică.

Metode de analiză. Tipologie, caracteristici

Bogdan PRISECARU, Adrian ENE

Metodologia analitică nu constituie un secret în condițiile în care există o multitudine de resurse care pot fi accesate fără costuri majore mai ales în mediul virtual. În acest context, este important modul în care respectivele metode sunt înglobate într-un model de lucru cât mai funcțional și adaptat la cerințele funcționale ale organizației.

Nu există o metodă care să garanteze succesul în analiza de intelligence, în condițiile în care analistul se confruntă, în majoritatea situațiilor, cu date incomplete, timp redus de reacție și este implicat în mai multe proiecte sau grupuri de lucru care acoperă un spectru variat de subiecte.

Cu toate acestea, practica a demonstrat că există o succesiune de cinci pași care pot fi urmați în elaborarea unui produs analitic²⁶:

(1) *definirea problematicii*, care poate fi o idee, o temă, o problemă, o teorie, un grup de unități similare din care se extrag elementele de comparat, informații istorice sau biografice;

(2) *stabilirea unui set reprezentativ de elemente comparabile*. Demersul presupune specificarea elementelor-cheie ale situației actuale și identificarea unuia sau mai multor precedente istorice similare, care pot aduce clarificări în înțelegerea prezentului;

(3) *extragerea trăsăturilor esențiale ale elementelor identificate și efectuarea unor analogii*. Cu cât numărul potențialelor analogii este mai mare, cu atât probabilitatea de a o selecta pe cea mai potrivită este mai crescută. O importanță deosebită în acest stadiu o are *background-ul*

²⁶ Campbel, Anthony, coord., *An Intelligence Analysis Primer – Six Steps to Better Intelligence Analysis*, Ottawa, 2008.

analistului - cunoștințe și experiențe anterioare -, care condiționează percepția corectă a diferențelor și similitudinilor între două situații;

(4) *construirea matricei* care organizează în mod logic și inteligibil aceste trăsături;

(5) *formularea unor ipoteze, prognoze sau previziuni* care pot rezulta din corelarea unităților de analiză.

În funcție de tipul analizei (strategică, tactică sau operațională) pot fi implementate o serie de metode, alegerea acestora rămânând, în ultimă instanță, un atribut al analistului. În cele ce urmează sunt descrise patru metode utilizate cu precădere în analiza de intelligence, cu mențiunea că acestea nu ar trebui percepute drept reguli stricte. Intercalarea etapelor conținute în metodele respective sau utilizarea acestora în mod complementar pot fi utile în momentul în care analistul parcurge pașii descriși anterior.

I. Analiza de conținut. Derivată din teoria comunicării și utilizată cu precădere în cadrul științelor sociale, această metodă constă într-un set de tehnici utilizate în identificarea obiectivă și sistematică a caracteristicilor de care dispun mesajele. Concret, aceasta are în vedere²⁷:

(a) **analiza elementelor textuale**, izolat sau în interdependență, în scopul determinării semnificației mesajului transmis.

Din această perspectivă, pot fi operate trei tipuri de analize semantice, respectiv: 1) *studiu de tendință* (constând într-o evidențiere contrastivă a mesajelor transmise de același emitent în momente diferite); 2) *analiza contingenței* (în care accentul cade pe interdependența dintre elementele textuale ale aceluiași mesaj); 3) *analiza performanțelor*, în care mesajele sunt comensurate pe baza unui „standard normativ”;

(b) **evaluarea emitentului** (vorbitor, scriitor etc.), prin decelarea intențiilor, motivațiilor și concepției acestuia, fie prin modelul reprezentational (bazat pe corespondența dintre intenția emitentului și conținutul mesajului), fie prin modelul instrumental (articulat pe concordanța a trei elemente: intenția emitentului – conținutul mesajului – ceilalți factori, în speță contextul social).

În cazul acestuia din urmă, comunicarea este concepută instrumental, deci mesajul este încadrat într-un proces de persuadare socială, motiv pentru care este indicat ca datele analizate să fie coroborate cu date „extra-textuale”;

²⁷ Chelcea, S.; Mărginean, I.; Cauc, I., *Cercetarea sociologică. Metode și tehnici*, București, Ed. Destin, 1998.

(c) **evaluarea reacțiilor receptorului.** Din această perspectivă, analiza de conținut, focalizată pe *feedback*-ul receptorilor, permite determinarea impactului pe care mesajele vehiculate în media le produc asupra publicului.

Analiza de conținut presupune parcurgerea următoarelor *etape*²⁸:

(1) formularea temei de ansamblu și stabilirea corpului pe care se vor aplica metodele analitice menite să confirme sau să infirme o aserțiune cu titlu de ipoteză;

(2) determinarea cadrului teoretic în care se vor înscrie demersurile analitice, etapă în care, de obicei, se fac precizări referitoare la:

- modalitatea în care cercetătorul abordează și definește *caracteristicile textuale* de care urmează să se ocupe, astfel încât tema de cercetare să-și atingă scopul;

- existența ori inexistența unei corelații semnificative între aspectele studiate;

- delimitarea *unităților analitice*. Prin unitate analitică se înțelege componenta minimală care, păstrându-și autonomia, este interpretabilă la nivelul obiectului de cercetare.

De exemplu, la nivelul unui singur articol nu se poate stabili cât de complet este un ziar în felul în care își informează cititorii, astfel încât „insuficiențele” unui articol pot fi „compensate” într-un alt articol. Este necesar, de aceea, să fie analizate toate articolele publicate într-un interval anume, unitatea de analiză fiind în acest caz „ansamblul de articole publicate în ziarul X în perioada Y”;

(3) operaționalizarea demersului analitic (elaborarea unui ansamblu de reguli la care se supune activitatea analitică).

În general, în această fază operează trei mari tipuri de prescripții, respectiv:

(a) *legate de clasificare* (este elaborat un sistem de **categorii** pe baza căruia textele urmează a fi clasificate, destinat să funcționeze ca un filtru prin care sunt trecute textele);

(b) *referitoare la unitățile de înregistrare*, rezultate din descompunerea unităților analitice, segmente care, prin distribuire într-una din categoriile sistemului, pot servi unei analize cantitative.

²⁸ Neuendorf, Kimberly A.: *The Content Analysis Guidebook Online* (2002), disponibil la adresa: <http://academic.csuohio.edu/kneuendorf/content/>.

Segmentarea poate atinge nivelul cuvintelor sau al propozițiilor, însă unitatea de măsură ar putea coincide cu unitatea analitică;

(c) *referitoare la unitățile de context*, adică acele entități situate la un nivel imediat superior unității de înregistrare. Contextul poate fi *imediat* (frază pentru cuvânt, paragraful pentru frază etc.) sau *general* (atitudinea ziarului, de exemplu);

(4) efectuarea analizei de conținut propriu-zise, prin aplicarea setului de reguli stabilit în etapa anterioară asupra corpusului avut în vedere;

(5) interpretarea datelor selectate. În funcție de concluziile desprinse, interpretarea este urmată fie de confirmarea, fie de infirmarea ipotezei de lucru de la care a pornit analiza.

II. **Analiza contextuală** presupune studierea unei probleme punctuale, a unei părți, a unui subsistem, recurgându-se la integrarea acestora într-un plan general (colectiv, instituțional, istoric), prin intermediul unei evaluări interdisciplinare/multilaterale a categoriilor de date politico-militare, socio-culturale, economice.

Acest tip de abordare integrează o problemă în procese și fenomene mai largi, astfel încât să poată fi identificate premise veridice care să facă posibilă formularea de ipoteze și previziuni cu un grad ridicat de probabilitate privind evoluția posibilă a situației analizate - sens în care:

- presupune înțelegerea trecutului, istoria fenomenului analizat, identificându-se precedentele asemănătoare, cu precizarea originii și a dimensiunilor reale ale importanței lor. Pe acest plan, dificultatea constă în a stabili - în baza principiului concordanței și prin extrapolarea trecutului - configurația fenomenelor viitoare;

- operează prin stabilirea unor tipologii, *pattern-uri* cu rol de consolidare a dimensiunii predictive a produsului analitic. În acest punct, este necesară identificarea și înțelegerea caracteristicilor actuale ale fenomenului studiat, semnificația și relația sa cu ansamblul din care face parte.

III. **Analiza de trend** (sau **de tendință**) este o metodă de observare/cercetare a evoluției anumitor *pattern-uri* (matrici relaționale) într-un interval de timp determinat, pentru identificarea manierei în care acestea se modifică și se dezvoltă. Această metodă analitică permite stabilirea schimbărilor, scopului acestora, a naturii lor - cantitative sau calitative, pozitive sau negative (din perspectiva evaluării impactului asupra mediului de securitate)²⁹.

²⁹ Heur, Richards J.; Pherson, Randolph, *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, CQPress, Washington DC, 2011.

Ulterior detectării indiciilor unei amenințări, diagnosticării cauzei și stabilirii vectorilor, studiul matriceal poate fi utilizat pentru a prognoza momentul aproximativ când nivelul riscului evaluat atinge valoarea critică, precum și pentru a estima implicațiile acestuia, anterior materializării.

Analiza de trend poate fi aplicată în științele politice, inginerie, demografie, însă domeniile în care este utilizată cu maximă eficiență sunt cel financiar-bancar și tehnologia informației. În sectorul financiar-bancar, analiza de trend se regăsește în eforturile de a înțelege și de a estima transformările produse pe piață, întrucât oferă o imagine dinamică asupra tuturor dimensiunilor temporale.

Specialiștii au stabilit existența mai multor *tipuri de trend*: ascendente, descendente și orizontale (în funcție de reprezentarea grafică, care traduce, în fapt, evoluții pozitive, negative, respectiv liniare) și pe termen scurt, mediu și lung (în funcție de criteriul temporal)³⁰.

IV. **Analiza comparativă** are rolul de a determina existența unor elemente identice sau divergente între două sau mai multe unități de analiză, în scopul elaborării unor ipoteze privind evoluția unui fenomen³¹.

Analizii utilizează experiența de cunoaștere derivată din istoria unor fenomene similare pentru a completa lacunele în înțelegerea situației actuale, plecând de la premisele că:

- elementele necunoscute ale prezentului sunt presupuse a fi asemănătoare celor ale faptului istoric precedent;
- complexul de forțe care a acționat în numeroase situații anterioare este considerat o constantă de evoluție;
- rezultatele situației actuale vor fi, probabil, comparabile cu cele anterioare;
- pentru a evita eșecurile din trecut, este necesară adoptarea unui set de măsuri corective.

Astfel, situația curentă este interpretată din perspectiva unui model conceptual mai mult sau mai puțin explicit, generat de analiza situațiilor similare din alte perioade și spații și care se bazează pe un singur caz sau pe un număr restrâns de cazuri.

Prin utilizarea acestui gen de analiză pot fi sesizate juxtapuneri, similitudini sau diferențe care orientează percepția asupra fenomenului studiat și facilitează elaborarea unor ipoteze plauzibile privind evoluțiile sale ulterioare.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ *How to Write a Comparative Analysis*, disponibil online la www.fas.harvard.edu/wricentr/documents/ComparativeAnalysis.html.

Cea mai productivă utilizare a analizei comparative constă, însă, în emiterea de ipoteze și accentuarea diferențelor între unitățile tratate/abordate prin contrast. Comparația poate sugera prezența/influența unor variabile care nu sunt vizibile imediat în situația analizată sau poate stimula imaginația pentru conceperea unor explicații/posibile rezultate care, altfel, nu ar fi sesizate de analist.

În pofida beneficiilor reliefate, admiterea implicită a lipsei informațiilor pentru cunoașterea situației analizate și lipsa unei teorii relevante, care să poată relaționa fenomenul studiat cu alte cazuri comparabile, crește semnificativ potențialul de eroare în formularea concluziilor. Există riscul ca analogiile constatate să se dovedească a fi pur întâmplătoare, ceea ce impune utilizarea cu precauție a acestui tip de analiză.

În cadrul analizei comparative, procesul analitic presupune utilizarea unor instrumente logice, precum clasificări, definiții, analogii, în conformitate cu următoarele *principii*:

- comparația poate fi validă în măsura în care se realizează doar între elemente de aceeași factură, pretabile a fi analizate în acest mod;
- termenii utilizați trebuie analizați în conexiunile lor reale, prin considerarea contextului socio-economic, politic și cultural din care au rezultat;
- în evaluarea elementelor supuse analizei trebuie să fie luată în calcul semnificația lor inițială, dar și cea derivată din evoluția ulterioară³².

În vederea furnizării unui sprijin decizional cât mai adecvat sunt implementate, în principal, două metode derivate din științele economice și implementate cu succes în mediul de business: analiza SWOT și analiza cost-beneficiu.



V. Analiza SWOT - puncte-forțe și vulnerabilități, interne și externe.

Considerată un instrument eficient în activitatea de auditare și prognoză, respectiv în gestionarea etapelor incipiente ale planificării unei operațiuni, analiza SWOT este larg utilizată în ultimii ani, fiind

aplicată cu precădere în managementul strategic³³.

³² Lor, Peter, *International and Comparative Librarianship*, capitolul IV – *Methodology in Comparative Studies*, proiect, aprilie 2011.

³³ Heur, Richards J.; Pherson, Randolph, *op.cit.*

Confruntat cu o situație complexă, care se impune soluționată într-un timp determinat, analistul trebuie să-și limiteze eforturile, respectiv să se concentreze asupra chestiunilor cu cel mai mare impact, putând utiliza SWOT drept cadru de identificare a acestor aspecte critice. În atare situație, însă, este indicată validarea rezultatelor furnizate de SWOT prin aplicarea altor metode analitice.

Analiza SWOT consistă în identificarea și extragerea aspectelor esențiale ale problemei, respectiv organizarea acestora pe următoarele dimensiuni:

(1) **Strengths** – punctele tari, calitățile (de ex.: expertiza într-un anumit domeniu, relațiile personale, prestigiul);

(2) **Weaknesses** – punctele slabe, defectele (ex.: absența anumitor cunoștințe ori resurse de altă natură, costurile, puterea țintei)³⁴;

(3) **Opportunities** – oportunitățile derivate din conjunctura fenomenului (ex: surse deschise, Internet, cursurile de pregătire, modelul de acțiune asumat);

(4) **Threats** – amenințările pentru evoluția situației sau a fenomenului avut în vedere (ex.: un context nepotrivit, care poate deveni distructiv)³⁵.

În alcătuirea raportului de analiză este necesară respectarea unui format general:

- elaborarea părții narative (una-două pagini), care trebuie să fie bine organizată și să conțină cele mai recente date privind entitatea analizată;

- întocmirea tabelului care cuprinde cele mai semnificative aspecte interne pozitive (**S**) și negative (**W**), precum și cele mai influente aspecte externe pozitive (**O**) și negative (**T**).

Itemii specificați în tabel trebuie să fie descriptori concisi, dar relevanți pentru situația analizată, distribuția acestora însemnând, după caz, că o singură categorie poate conține mai mult de unul sau niciunul dintre elementele identificate (de exemplu, avantajele evidente ale unei anumite situații pot să nu prezinte relevanță din perspectiva scopului analizei).

Descriptorii distribuiți în categoriile conotate negativ (**W** și **T**) necesită o atenție specială, aceștia fiind examinați inclusiv din perspectiva posibilității de a li se diminua potențialul nociv de manifestare sau chiar de a fi transformați în avantaje/calități.

³⁴ (1) și (2) reprezintă aspecte care caracterizează intrinsec situația sau evoluția studiată.

³⁵ (3) și (4) constituie factori extrinseci prin raportare la situația/evoluția studiată.

Scopul acestei metode este de a izola probleme fundamentale, pentru a facilita o abordare strategică a situației în ansamblu, fiind, prin urmare, decisivă acuratețea procesului de identificare a itemilor susceptibili de a fi înscrși în tabelul SWOT.



VI. Analiza cost-beneficiu. Se realizează prin luarea în considerare a raportului dintre beneficiile aduse și costurile acestora, în baza căreia factorii de decizie pot selecta, dintr-o serie de variante, modalitatea de acțiune care permite utilizarea cea mai judicioasă a resurselor³⁶.

Concepută inițial ca tehnică de estimare sistematică a eficienței impactului unei strategii de intervenție socială, această metodă este preferată, în prezent, în special în sfera economicului, dat fiind că permite ierarhizarea soluțiilor în funcție de eficiență și de cuantificarea costurilor pe care le implică.

Independent de situațiile în care primează eficiența, analiza cost-beneficiu este un instrument util în evaluarea complexă a oricărei acțiuni, putând răspunde, prin extrapolare, nevoilor de raționalizare a tuturor tipurilor de decizie.

Aplicarea acestei metode **presupune identificarea tuturor efectelor semnificative ale unei opțiuni de acțiune, clasificarea acestora în costuri și beneficii** - concepte *ex post* (care descriu ceea ce se întâmplă ulterior), **respectiv selectarea deciziei** prin aplicarea Criteriului Kaldor-Hicks - potrivit căruia unei acțiuni ar trebui să i se dea curs doar dacă ceea ce se câștigă implică o îmbunătățire a situației inițiale, în plus față de compensarea totală a ceea ce se pierde³⁷.

În deciziile privind gestionarea cheltuielilor publice, această metodă constituie principalul cadru analitic și presupune enumerarea sistematică a tuturor costurilor și beneficiilor, tangibile și intangibile (adesea dificil de cuantificat). Analiza cost-beneficiu a fost utilizată intensiv după cel de-al doilea război mondial, încorporând descrierea balanței finale a diverselor proiecte de acțiune, precum și a regulii de a alege între diferitele variante, conform preferințelor celor care decid.

³⁶ Tevfik F. Nas, *Cost-Benefit Analysis: Theory and Application*, Editura Sage, 1996.

³⁷ Dezvoltat de John Hicks și Nicholas Kaldor în articolele „The Foundation of Welfare Economics” și „Welfare Propositions in Economy and Interpersonal Comparison of Utility” publicate în *The Economic Journal*, vol.49, No.195 și 196.

În unele cazuri, analiza cost-beneficiu permite evaluarea impactului unei situații sau acțiuni proiectate, atât în plan *intern* (efectul asupra actorilor și parametrilor situației), cât și *extern* (efectul asupra variabilelor din afara cadrului în care se acționează). Alteori, analiza se aplică secvențial, doar asupra unor etape sau componente.

Metodologia de lucru presupune parcurgerea a **5 etape**:

- (1) *identificarea proiectului/proiectelor de analizat*;
- (2) *determinarea tuturor categoriilor de efecte*;
- (3) *estimarea impactului*, căruia i se asociază o valoare monetară: efectele favorabile vor fi înregistrate ca beneficii, celelalte drept costuri (demers care ia în calcul inclusiv evoluția în timp a acestora);
- (4) *calcularea beneficiului net* (prin operarea diferenței între totalul beneficiilor și cel al costurilor);
- (5) *selectarea celui mai eficient proiect*.

Aplicarea metodei necesită precauție în ceea ce privește luarea în considerare a circumstanțelor, respectiv contextualizarea problemei. Regula de bază utilizată este cea a selectării variantei de acțiune care produce cel mai mare beneficiu net. În situația în care se estimează că oricare dintre proiecte produce un beneficiu net negativ, cea mai eficientă soluție ar putea fi inacțiunea.

În plus față de măsurarea/compararea costurilor și beneficiilor, analistul trebuie să se concentreze asupra impactului pe care aplicarea unui plan/proiect îl are asupra distribuției acestora. Astfel, este disponibil un set de întrebări pentru a clarifica chestiunea impactului distribuției:

• *pentru beneficii*:

- (1) Care este ținta sau obiectivul operațiunii, cine ar trebui să beneficieze?
- (2) Cine beneficiază de fapt? (răspuns uneori dificil de decelat)
- (3) Cât de mare este beneficiul total al operațiunii?
- (4) Care este distribuția beneficiilor în rândul celor care se implică?
- (5) Care este distribuția investițiilor și resurselor relevante pentru actualii și potențialii beneficiari?

• *pentru costuri*:

- (1) Cine ar trebui să suporte costurile operațiunii?
- (2) Cine plătește, în prezent, costurile operațiunii?

Identificarea persoanelor sau grupurilor responsabile ar trebui să ia în considerare nu doar efectele imediate, ci și efectele sale indirecte.

- (3) Care este costul total al operațiunii?

Uneori, evaluarea include costuri psihologice, sociale și economice nereflectate de cheltuieli, fiind costuri generate chiar de derularea operațiunilor.

(4) Cum sunt distribuite costurile în rândul celor care răspund de respectiva operațiune?

(5) Care este distribuția curentă a investiției de resurse pentru persoanele care plătesc în prezent, precum și în viitor?

Pornind de la premisa că adoptarea deciziilor este un proces rațional, analiza cost-beneficiu folosește în principal valorile monetare ca standard de măsurare. Obiectivul fundamental al utilizării metodei este de a determina în ce condiții investiția de resurse într-o acțiune este avantajoasă.

În analiza de intelligence, această metodă se poate folosi inclusiv prin atribuirea de valori numerice principalelor efecte cu impact asupra securității naționale pe care le poate genera inițiativa unei entități ostile statului.

*

Pentru a anticipa și, posibil, modela viitorul, promovarea strategiilor în domeniul securității naționale solicită prognoze suficient de exacte și de fundamentate cu privire la: trenduri economice, dezvoltarea tehnologică, modificarea formelor de luptă și a procedeeleor de ducere a acestora (îndeosebi pentru formele atipice de conflict, precum războiul împotriva terorismului), evoluția diferitelor tipuri de agresiuni informaționale etc.



Prognoza. În condițiile atenției crescute acordate, în ultima perioadă, componentei predictiv-anticipative a produselor analitice, apreciem oportună alocarea unui spațiu mai amplu descrierii **prognozei** ca „macro-metodă” (în măsura în care subsumează un întreg ansamblu de metode și tehnici) capabilă să satisfacă exigențele actuale în materie de analiză a informațiilor de securitate națională³⁸.

Prognoza încearcă să identifice posibile evenimente din viitor, gradul de probabilitate a apariției lor, precum și potențialul impact al acestora asupra intereselor de securitate națională, comunicarea unor

³⁸ Niță, Cristian, *Prognoza*, Editura I.N.I., 1997.

estimări/predicții exacte, în timp util, conferind decidenților politici baza pentru fundamentarea unor măsuri defensive destinate prevenirii și contracarării unor amenințări iminente sau posibile.

Deținerea de informații reduce efectul de surpriză (starea de incertitudine cu privire la posibilele direcții de acțiune) și facilitează implementarea unor măsuri preemptive sau defensive (*post factum*) legate de evoluția factorilor majori de risc și a amenințărilor la adresa securității.

Realizarea unei predicții autentice este condiționată de *identificarea* de către analist a *părților componente ale unui eveniment/fenomen, precum și a fenomenelor convergente* (care determină existența unei predicții în baza principiului cauză-efect) și *divergente* (care „inhibă” predicția).

Fenomenele divergente (loviturile de stat, asasinatele, acțiunile teroriste, greu de previzionat prin însăși natura conspirativă și clandestină a aspectelor pregătitoare) - care apar independent de voința statelor - generează dificultăți în formularea unei predicții. Aceste evenimente specifice pot fi descrise ca probabilități, însă nu pot fi anticipate în aceeași măsură cu fenomene mai ample (declanșarea unui război mondial, colapsul Germaniei naziste ori al URSS, escaladarea conflictului dintre două state, noi direcții de politică externă ale unor state, căderea unui regim politic etc.).

Formularea corectă a predicției este condiționată de identificarea forțelor care acționează asupra unei entități, atât în prezent, cât și în perspectivă, de previzionarea schimbărilor survenite în acestea de-a lungul timpului, respectiv de suficiența argumentării în formularea opiniei.

În realizarea unei prognoze, analiștii circumscriu un pericol, pe care ei îl percep ca fiind plauzibil și cu un grad sporit de pericolozitate, în baza unor indicatori/variabile (componentele spațială și temporală; mecanismele declanșatoare; modalitățile și formele de manifestare; factori favorizanți ori inhibitori; probabilitatea de apariție/manifestare; potențialul impact asupra securității naționale etc.), cu ajutorul cărora formulează proiecții cu privire la posibila derulare în viitor a unor evenimente³⁹.

Identificarea corectă a factorilor cheie care vor acționa asupra problemei vizate, respectiv prezentarea argumentată a posibilelor scenarii de evoluție și a modalităților de contracarare a posibilelor efecte oferă beneficiarilor de informații posibilitatea de a acționa în direcția rezultatului previzionat, pentru a-l transforma într-unul favorabil.

³⁹ Flyvbjerg, Bent, *Curbing Optimism Bias and Strategic Misrepresentation in Planning: Reference Class Forecasting in Practice*, European Planning Studies Vol. 16, No.1, ianuarie 2008.

Redactarea unei prognoze presupune parcurgerea următoarelor etape:

(a) identificarea variabilelor.

Exemplu: în țara X, analiștii presupun că *forțele de securitate loiale Puterii reprezintă cheia supraviețuirii regimului*. Ce s-ar întâmpla dacă s-ar amplifica nemulțumirile sociale generate de deteriorarea nivelului de trai, pe care guvernul o maschează în statisticile oficiale?

(b) estimarea posibilelor influențe ale variabilelor identificate.

Exemplu: chiar dacă forțele de securitate reprezintă „cheia regimului”, ce s-ar întâmpla dacă exercitarea atribuțiilor acestora (precum culegerea de informații) ar fi afectată de dezvoltarea „germenilor neîncrederii” printre tinerii ofițeri, care, ulterior, ar putea să nu mai respecte ordinele „ofițerilor seniori” de a contracara eventualele tulburări ale liniștii publice?

(c) identificarea acelor evenimente declanșatoare care ar putea determina direcții și dinamici alternative.

Exemplu: o amenințare reală la adresa regimului ar putea fi declanșată/activată de anumiți factori, precum: (1) o mai mare expunere mediatică a actelor de corupție în care sunt implicați reprezentanți ai elitei politice; (2) colapsul rețelelor de distribuție a alimentelor de bază; (3) creșterea gradului de incertitudine cu privire la siguranța personală în mediul elitelor militare și/sau administrative;

(d) evaluarea unor indicatori care ar putea semnaliza creșterea sau descreșterea pericolului la adresa securității naționale:

- *situația politică*, respectiv transparența sistemului de guvernare, legitimitatea instituțiilor statului, gradul de instituționalizare, sprijinul armatei ș.a.;

- *situația militară/de securitate*, în principal evaluarea controlului statului asupra factorilor de securitate, a profesionalismului forțelor de securitate și eficacității acestora, a existenței unor provocări din partea grupărilor înarmate non-statale și a grupărilor criminale, a proliferării armelor convenționale ș.a.;

- *situația economică*, cu precădere evaluarea unor factori cu potențial impact asupra procesului de luare a deciziilor - forța de muncă și rata șomajului, inflația și balanța comercială, politica macroeconomică și stabilitatea economiei, infrastructura și asigurarea resurselor primare;

- *situația socială*: coeziune socială, criminalitate, sănătate, stabilitate demografică;

- *situația externă*, respectiv implicarea în organizații multilaterale, relațiile regionale, vulnerabilitatea geostrategică, alianțe/parteneriate internaționale;

(e) *redactarea unor scenarii alternative privind modelarea viitorului pornind de la variabilele și indicatorii identificați.*

Obiectivul primordial al prospectării analitice a viitorului este acela de a reduce potențialul de evoluție liberă, necontrolată a situațiilor, printr-o evaluare riguroasă a unui număr cât mai mare de variante posibile de devenire. Transpus în limbaj specializat, obiectivul prognozei este acela de a fundamenta adoptarea, în prezent, a acelor decizii capabile să prevină materializarea evoluției indezirabile a unor factori de risc, în viitor.

*

În elaborarea unui studiu anticipativ sau a unui produs care își propune să ofere o imagine cât mai corectă asupra unor evoluții posibil a fi înregistrate în cazul subiectului analizat, se disting, în principal, două metode: analiza scenariilor și delphi.

Metoda scenariilor. Scenariile sunt utilizate, în general, pentru explorarea posibilelor condiții de manifestare a unei situații, plecând de la un set de propuneri/ipoteze de lucru, fiecare scenariu reprezentând un viitor plauzibil distinct. Scenariile oferă utilizatorilor de informații o imagine a probabilității desfășurării evenimentului, în situația în care aceștia se concentrează pe un anumit curs al acțiunii dintr-o situație complexă ce nu poate fi cuantificată⁴⁰.

În activitatea de informații scenariile reprezintă „tipare-model” ale obiectivului/evenimentului studiat, scopul alcătuirii unui scenariu fiind evidențierea unor factori majori care influențează viitorul, în vederea anticipării și formulării unui răspuns adecvat.

Scenariile trebuie să furnizeze răspunsuri pentru două tipuri de întrebări: **(1)** *sub ce formă și în ce scop se poate construi o ipoteză?* și **(2)** *care sunt posibilitățile de acțiune, în fiecare etapă, pentru a preveni, schimba sau facilita o anumită evoluție?*

Prin „scrierea de scenarii” se urmărește construirea unei suite logice de evenimente, prin intermediul căreia, plecând de la situația prezentă, să se poată anticipa, pas cu pas, evoluția viitoare a unui eveniment, punctele

⁴⁰ Moniz, Antonio, *Scenario Building Methods as a Tool for Policy Analysis*, IET, UNL-FCT, European Science Foundation, septembrie 2005, disponibil online la adresa: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/8094/>.

critice potențiale, eventualele alternative de evoluție, respectiv evaluarea acestora în funcție de unul sau mai multe criterii.

Capacitatea de a construi scenarii valabile depinde de specialitatea și nivelul de pregătire de care dispun analiștii, de tipurile de modele și criteriile pentru care aceștia optează, precum și de măsura în care se respectă condiția esențială de plauzibilitate (chiar dacă limitele acestui concept sunt destul de relative).

Principalele etape în procesul de construire a unui scenariu sunt⁴¹:

- stabilirea unei presupuneri inițiale, care constă în alegerea stării dezirabile către care pot evolua evenimentele („viitorul referent”);
- decelarea factorilor care vor impune, în punctele nodale ale evoluției, alegerea variantelor potențiale;
- studiul contextului în care va evolua sistemul (identificarea factorilor esențiali și impactul lor asupra sistemului respectiv);
- cunoașterea detaliată a structurii sistemului;
- determinarea - în baza unei cunoașteri detaliate a structurii sistemului - a tendinței generale de dezvoltare a acestuia, pornind de la premisa că asupra sa nu se exercită acțiuni exogene voluntare (selecția include variantele contrastante, la care se ajunge prin exagerarea anumitor valori ale parametrilor, tocmai pentru a le putea studia mai bine importanța - scenarii pesimiste, scenarii optimiste etc.).

În funcție de caracterul lor, scenariile pot fi încadrate în două categorii: **descriptive** și **prescriptive**.

• *Abordarea descriptivă utilizează, în special, metoda extrapolării*, pornind de la identificarea variabilelor prezente și evaluarea indicatorilor care ar putea determina direcții și dinamici alternative. De regulă, scenariile descriptive sunt utilizate în realizarea unor predicții, pe termen scurt și mediu, asupra organizațiilor/societăților care rezistă schimbării și își mențin, pe cât posibil, cursul de evoluție sau asupra unor procese unde nu există ori nu se întrevide apariția unui factor perturbator care să modifice total situația prezentă.

Acest tip de abordare nu este, însă, util în realizarea unor proiecții pe termen lung, întrucât nu ia în considerare factorii-motrici care ar putea determina direcții de evoluție alternative (de exemplu, noile descoperiri tehnologice sau evoluțiile înregistrate în domeniul studiat).

⁴¹ Kosow, Hannah; Gabner, Robert, *Methods of Future and Scenario Analysis*, DIE Research Project “Development Policy: Questions for the Future”, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bonn, 2008.

• *Abordarea prescriptivă are drept scop elaborarea unor proiecții/scenarii anticipative, respectiv descrierea succesiunii evenimentelor care ar putea conduce la modelul prognozat și indicarea strategiilor de acțiune/atitudinilor preferabil a fi adoptate pentru a se preveni/contracara potențiale riscuri și amenințări.*

Principalele metode utilizate în „redactarea scenariilor” sunt:

(1) *Modelul bazat pe experiență* este construit fie pe baza argumentației analogice, fie pe a celei istorice și presupune utilizarea cunoștințelor dobândite anterior în vederea rezolvării noilor probleme apărute. Analistul interpretează noua situație prin raportarea la o speță anterioară similară (un model similar) utilizând informația și cunoștințele acelei situații (duplicarea modelului);

(2) *Aplicația contextuală* este utilizată în identificarea concordanței plauzibile a evenimentelor într-un anumit domeniu și relaționarea acelei concordanțe cu potențiale evenimente dintr-un domeniu diferit.

Metoda a fost folosită, în special, în evaluările tehnologiei aplicate (spre exemplu, proiecții privind dezvoltarea domeniului microcipurilor, respectiv realizarea unui dispozitiv miniaturizat de supraveghere video, util în prevenirea criminalității);

(3) *Analiza impactului încrucișat* vizează identificarea și examinarea tuturor modalităților prin care un factor influențează mediul unde se manifestă, precum și impactul asupra unui alt fenomen dintr-un mediu diferit, însă, conexas cu primul.

Operaționalizarea GPS-ului a permis dezvoltarea unor tipuri de muniție de înaltă precizie și a determinat modificări în activitatea de informații militare și schimbarea tacticii de luptă.

Ulterior finalizării scenariilor, activitatea analistului de informații presupune monitorizarea evoluției variabilelor care ar putea modifica situația prezentă și identificarea indicatorilor care să ateste deplasarea către un anumit scenariu sau combinație de scenarii. Acest fapt va determina, pe de o parte, redefinirea priorităților informative prin raportare la dinamica situației (și, implicit, recalibrarea dispozitivelor informative) și, pe de altă parte, trasarea unor posibile direcții de acțiune pe care trebuie să le aibă în vedere beneficiarii informațiilor.

Metoda Delphi. Frecvent comparată/asociată metodei scenariilor, acest tip de abordare este, însă, de preferat din rațiuni de exactitate/acuratețe a previziunilor formulate, fiind utilizată pentru: elaborarea unei liste cât mai complete de evenimente viitoare posibile, estimarea datei probabile de

aparitie a unui nou eveniment/fenomen, evidențierea structurii nevoilor, precum și a resurselor ce pot apărea în viitor.

Etapele principale ale aplicării metodei sunt: enunțarea temei studiate; alcătuirea grupului de conducere a anchetei; elaborarea listei specialiștilor care vor fi consultați; familiarizarea grupului consultat cu problemele ce vor fi abordate (material preliminar, bibliografie minimală, punctaj tematic etc.); runde (metoda se desfășoară în 4-6 runde, până la obținerea unui anumit grad de „convergență” a opiniilor)⁴².

Runda I - Participanții completează individual un chestionar cu privire la evenimente cu probabilitate ridicată de producere, în baza căruia se elaborează o listă de evenimente viitoare posibile.

Runda a II-a - Se răspunde la întrebări despre data probabilă de apariție a unui eveniment sau importanța/oportunitatea unor obiective viitoare și a mijloacelor de realizare a acestora. Prelucrarea răspunsurilor presupune cumularea datelor, ordonarea șirului obținut, respectiv alegerea valorii centrale (mediane), a celei mai frecvente (modul/moda) sau calcularea mediei ponderate a opiniilor pentru a obține, în final, dispersia și abaterea medie pătratică.

Runda a III-a - Participanților care se situează în afara intervalelor centrale li se solicită fundamentarea opiniilor exprimate sau, eventual, revizuirea acestora, grupul de coordonare introducând o ordonare/clasificare a răspunsurilor primite. La final, se recalculează mărimile statistice care caracterizează noua serie dinamică.

Runda a IV-a - Rezultatele runde anterioare sunt comunicate participanților, cărora li se solicită să formuleze o nouă estimare.

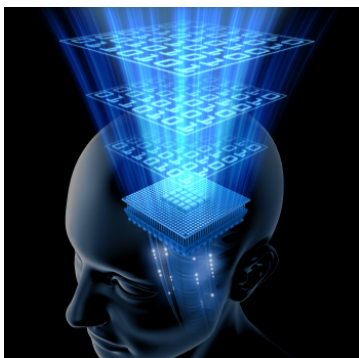
Începând cu runda a III-a, se măsoară gradul de convergență a părerilor exprimate, ancheta putând continua până când numărul participanților care împărtășesc aceeași părere sau păreri apropiate este considerat suficient de mare, moment în care rezultatele sunt centralizate.

Elementul metodologic caracteristic metodei Delphi este informarea permanentă a experților, chestionarele fiind astfel concepute încât să exercite o retro-influență asupra rezultatelor înregistrate în etapele inițiale.

⁴² Green, Kesten C., Armstrong, J. Scott and Graefe, Andreas Monash, *Methods to Elicit Forecasts from Groups: Delphi and Prediction Markets Compared*, MPRA Paper No. 4999, noiembrie 2007, disponibil online la adresa: <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/4999/>.

Tehnici destinate evitării „traseelor” mentale și stimulării creativității. Tipologie, caracteristici

Felicia RĂDOI



□ Punerea sub semnul întrebării a presupunerilor (preconcepțiilor)

Analistul este dator să reflecteze – în orice situație – la validitatea/corectitudinea ipotezelor de lucru, pre-elaborate sau preluate necritic, în perspectiva fundamentării unei explicații raționale asupra unei probleme.

Experiența a demonstrat că, în multe dintre situațiile în care judecățile analitice s-au dovedit a fi eronate, nu informațiile greșite au fost cauza, ci faptul că analistul a făcut una sau

mai multe presupuneri incorecte, fără să le pună la îndoială valabilitatea.

□ **Relativizarea propriilor judecăți analitice.** Este esențial ca analiștii să evalueze cu obiectivitate gradul de *sensibilitate* a judecății lor finale la modificările oricărei variabile esențiale sau ale factorilor determinanți din analiză. Dacă un analist nu acceptă situația ipotetică în care un element ar putea determina schimbarea perspectivei analitice, există riscul ca propriul tipar mental să fie atât de consolidat încât acesta să nu poată percepe contra-argumentele.

□ **Identificarea modelelor alternative.** Este dezirabil ca analiștii să identifice perspective alternative la propriile modele de interpretare a datelor, căutând mai curând puncte de vedere contrare decât viziuni situate în acord cu propriile enunțuri.

Unele modele presupun ca o parte dintre cei implicați în procesul de analiză să fie din afara departamentului în care a fost elaborat un produs analitic, respectiv analiști care nu au cunoștințe specializate despre subiect – fapt ce le permite să identifice mai ușor presupunerile, alternativele ascunse, respectiv să aprecieze măsura în care concluziile sunt adecvat argumentate.

□ **Gândirea din perspective diferite.** Un factor ce poate afecta calitatea procesului analitic îl reprezintă incapacitatea analistului de a aborda date familiare dintr-o perspectivă diferită. Jucătorul de șah își poate evalua relativ ușor opțiunile proprii, însă este mult mai dificil să vadă piesele de pe tabla de șah din multiple perspective, inclusiv cea a adversarului, și să anticipeze reacția acestuia la următoarea sa mutare.

Cunoașterea perspectivelor alternative este posibilă prin abordarea aceleiași probleme din unghiuri diferite, ceea ce presupune formularea de întrebări diferite. Aceste tehnici au ca rezultat demontarea tiparului mental, prin asumarea de către analiști a unor roluri atipice (diferite și neobișnuite).

□ **Gândirea retroactivă.** Ca exercițiu intelectual, analistul pornește de la presupunerea că un eveniment cu totul improbabil s-a întâmplat cu adevărat, apoi, printr-o ipotetică plasare în viitor, încearcă să-și explice „cum s-a putut întâmpla așa ceva”, gândindu-se ce ar fi trebuit să se fi întâmplat cu 6 luni înainte, care să pregătească rezultatul de acum și așa mai departe, până în prezent.

Gândirea retroactivă schimbă focalizarea: de la „*ce se poate întâmpla?*” la „*cum se poate întâmpla?*”. Plasându-se în viitor, analistul are o perspectivă care-i permite să nu se limiteze la evaluarea variabilelor situației prezente și să descopere că poate construi un scenariu plauzibil pentru un eveniment care, anterior, părea neplauzibil.

Acest gen de tehnică este, în mod particular, utilă în analiza evenimentelor cu o probabilitate scăzută de a se produce, dar cu consecințe foarte grave în cazul materializării.

□ **Globul de cristal.** Funcționează similar tehnicii anterioare. Analistul își imaginează că o „sursă de informații” perfectă (glob de cristal) a afirmat că o anumită presupunere este greșită, situație în care încearcă să creeze un scenariu menit să explice „traseul logic” ce a stat la baza presupunerii respective. Dacă rezultă un scenariu plauzibil, atunci presupunerea este contestabilă.

□ **Jucarea unui rol.** Această tehnică este utilizată, în mod curent, pentru a depăși constrângerile și inhibițiile care limitează spațiul propriei gândiri. Simpla încercare a analistului de a-și imagina cum va gândi și va reacționa un lider sau o entitate din altă țară nu este îndeajuns. Analistul trebuie să devină, într-un anume sens, persoana/entitatea al cărei rol și-l asumă. Doar „trăind” acest rol, analistul își poate depăși tiparele mentale și poate descoperi conexiuni între fapte și idei care ies din tiparele obișnuite.

Un plus de eficiență a acestei tehnici se asigură în cazul unei interacțiuni de grup, în care diferiți analiști preiau roluri diferite, de obicei în contextul unei simulări organizate. Schimbând rolurile, participanții văd problema în context diferit.

□ **Avocatul diavolului.** Cel care își asumă acest rol apără un punct de vedere minoritar, indiferent dacă este sau nu de acord cu acesta. Obiectivul constă în expunerea interpretărilor contrare, pentru a arăta cum

presupuneri și imaginile alternative pot contura o alternativă plauzibilă, generând o nevoie suplimentară de a argumenta punctul de vedere dominant.

□ **Învățarea din surprize.** Analistii trebuie să păstreze o evidență a evenimentelor neașteptate și să reflecteze profund asupra semnificațiilor și a consecințelor induse de acestea. În context, este important să evalueze măsura în care surprizele, chiar mici, s-ar fi putut anticipa prin eventuale ipoteze alternative.

Un eveniment neașteptat poate fi ușor trecut cu vederea, însă o surpriză de proporții poate reprezenta primul indiciu că propria înțelegere asupra faptelor necesită unele adaptări, fiind în cel mai bun caz incompletă, dacă nu chiar greșită.

□ **Judecata amânată.** Principiul judecății amânate presupune separarea fazei de generare a ideilor de cea a evaluării acestora, respectiv amânarea acesteia din urmă până ce sunt emise toate ideile posibile. Această abordare este contrară procesului natural - gândire și evaluare simultană a ideii. Generarea ideilor trebuie să fie un proces necritic, neconstrâns și necondus, o atitudine critică descurajând imaginația, indiferent dacă se manifestă ca autocenzură sau ca răspuns la teama de evaluări critice din partea colegilor sau superiorilor.

□ **Fertilizarea încrucișată de idei.** Ideile trebuie combinate între ele pentru a obține mai multe idei, de cele mai multe ori, chiar mai bune. Dacă gândirea creativă presupune formarea de noi legături între concepte anterior nerelaționate sau slab relaționate, atunci creativitatea va fi stimulată de orice activitate care juxtapune, în moduri inedite, mai multe concepte. În acest sens, interacțiunea cu alți analiști este cu atât mai indicată.

CAPITOLUL 4. Informarea, componentă fundamentală a activității de intelligence. Obiect, finalitate, paliere structural-funcționale

MOTTO: „Consider că tot ceea ce depășește banalitatea cotidiană constituie un lucru demn de a fi semnalat, analizat și reliefat”.
(Sherlock Holmes)

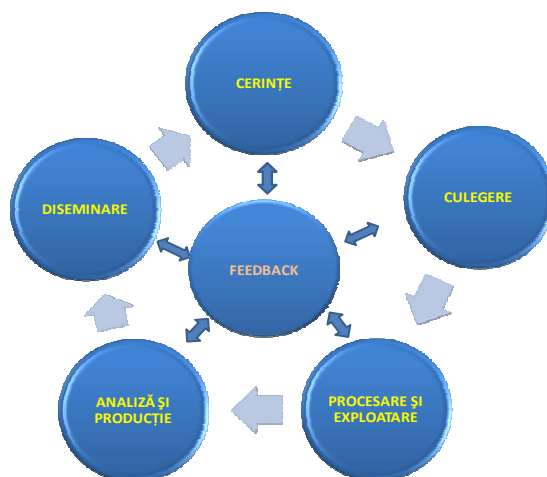
Finalitatea procesului de informare în activitatea de intelligence

Cătălina COSTEA



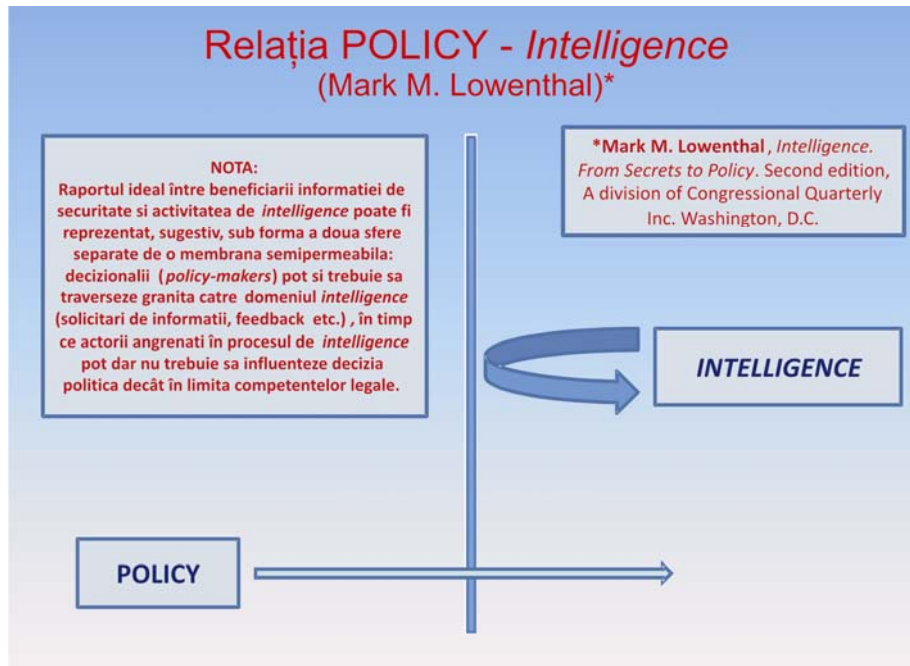
Informarea constituie activitatea specializată de elaborare a documentelor de informare și transmitere a acestora către beneficiari legal abilitați cu competențe în domeniul securității naționale. În același timp, procesul de informare presupune o relație (comunicare) permanentă între emitent și beneficiar, aspect reflectat și de reprezentarea clasică a fluxului de intelligence.

REPREZENTAREA CLASICĂ A CICLULUI DE INTELLIGENCE



Elementul fundamental al acestei comunicări îl reprezintă transferul unor informații de securitate națională - avertizări, estimări de risc, rapoarte și evaluări referitoare la securitate - cu rolul de a satisface necesitățile de informare ale utilizatorului în perspectiva adoptării unor decizii în domeniul său de responsabilitate.

De altfel, relația particulară, de „permeabilitate selectivă”, între producătorul informației de securitate și beneficiarul acesteia transpare, în mod sugestiv, din modul în care acest raport este reprezentat de teoriile clasice elaborate în spațiul academic.



Din perspectiva acestui raport, obiectivul principal al informării îl reprezintă fundamentarea evoluției situației operative într-un sens dezirabil în raport cu interesele și valorile de securitate națională.

Diseminarea datelor cu caracter secret către beneficiari este guvernată de principiul „nevoii de a ști” („need to know”). Persoanele care au acces la anumite informații clasificate pentru a-și îndeplini atribuțiile oficiale sunt avizate corespunzător normelor legale care reglementează accesul la această categorie de informații. Aplicarea corectă a acestui principiu limitează riscurile de difuzare sau divulgare neautorizată a informațiilor clasificate.

Calitatea de beneficiar este deținută de categoriile de persoane/demnitari prevăzuți prin lege, reprezentanți ai instituțiilor ce fac

parte din sistemul de apărare și securitate națională, precum și structurile partenere sau aliate, în cadrul unor forme de cooperare consacrate, de asemenea, în diverse acte normative (convenții, protocoale etc.).

O funcție adiacentă a informării o reprezintă alimentarea constantă a propriului sistem, prin completarea și actualizarea bazelor de date, prin identificarea de noi nevoi de informare și, respectiv, recepționarea și gestionarea reacțiilor (feedback) de la beneficiari.

În vederea orientării furnizorilor de informații și, implicit, a eficientizării dialogului cu structurile de securitate, beneficiarii formulează solicitări de informații și pot, de asemenea, formula reacții pe marginea documentelor de informare ce le sunt adresate.

Se poate considera că activitatea de informare și-a atins scopul în momentul în care destinatarului îi sunt aduse la cunoștință aspectele din competență. Existența unui feedback din partea acestuia - prin care este confirmat, apreciat, infirmat ori amendat conținutul produsului analitic sau se solicită date de completare - determină declanșarea unui nou proces (ciclu) analitic, care se finalizează cu un nou document de informare.

Uneori, managerii structurilor informative se află în situația de a identifica nevoile, cererile și direcțiile de acțiune în plan informativ, oferind beneficiarilor informații care le sunt utile, chiar dacă acestea nu au fost solicitate în mod expres.

Raporturile dintre producători și consumatori de intelligence pot fi marcate de *sindromul disonanței cognitive*, ce survine în momentul în care beneficiarul primește date și informații situate în dezacord cu propria percepție în legătură cu un anumit subiect aflat în aria sa de responsabilitate ori cu unele decizii adoptate în baza acestei percepții. Pentru a evita astfel de situații se poate recurge la:

- *organizarea sistematică de reuniuni, conferințe sau chiar cursuri intensive*, care să edifice beneficiarii în privința competențelor specifice serviciilor de informații, a modalităților de optimizare a comunicării, inclusiv a formulelor destinate asigurării unui feedback cât mai eficient;

- *operaționalizarea unor grupuri informale de lucru, a unor mese rotunde pe anumite domenii de interes strategic*, care să reunească analiști din serviciile de informații, din zona de politici guvernamentale sau din mediul academic;



- *desemnarea unor analiști (brieferi) care să asigure interfața dintre servicii și beneficiari și să contribuie la clarificarea anumitor aspecte rezultate în cadrul acestui dialog;*

- *elaborarea unor instrumente conceptuale destinate surmontării dificultăților generate - în sfera cooperării cu partenerii și aliații din spațiul euro-atlantic - de folosirea diferită a unor concepte de către analiștii din medii și instituții (zone geografice) diferite.*



Dinamica mediului de securitate evidențiază anumite limite ale actualului sistem de relaționare a agențiilor de informații cu mediul decizional. Analize recente ale unor experți în intelligence din spațiul euro-atlantic, dar și unele evaluări formulate în dezbateri pe aceeași temă realizate în cercuri ale omologilor din țara noastră, relevă anumite „disfuncții sistemice” ale ciclului tradițional al activității de informații.

Acestea survin pe fondul existenței unei separații atât între beneficiar și procesul elaborării informației de securitate, cât și între diversele paliere ale profesioniștilor în domeniu, dar și al discontinuității dintre diseminarea informației și necesitățile de cunoaștere.

Pentru surmontarea acestor dificultăți, s-a avansat ideea ca activitatea de informații să se centreze pe o țintă-model concentrică⁴³, fapt ce ar presupune constituirea unor echipe mixte de analiști, gestionari ai culegerii de informații și beneficiari, focalizați pe sarcina activității informative, în așa fel încât procesul să poată beneficia de multiplele avantaje generate de expansiunea tehnologiei informației și de noile provocări globale.

De altfel, în comunitatea de intelligence anglo-saxonă, beneficiarii sunt considerați drept clienți („customers”) în sistemul de informații la nivel național, motiv pentru care sunt chiar incluși – cu un rol clar determinat – și în ciclurile de planificare a intelligence.

Această reconceptualizare a activității de informații ar contribui la cristalizarea unei imagini comune a țintei (obiectivului), din care toți participanții să-și poată extrage elementele necesare finalizării misiunilor asumate, prin contribuția fiecăruia la conturarea unei imagini cât mai precise.

⁴³ Clark, R.M., *Intelligence Analysis: A Target-Centric Approach*, CQ Press, 2006.

Documentul de informare – componentă a activității de intelligence

Clara VELICU, Simona DUMITRU



MOTTO: „*Fii optimist: dacă textul, odată scris, nu-ți mai place, spune-ți că între timp ai progresat!*”
(Didier Husson, Olivier Robert)

Importanța activității de *intelligence* în circuitul informațional rezidă în faptul că, *prin intermediul aparatului analitic de care dispune, serviciul de informații este cel care evaluează potențialul unui conținut informațional de a fundamenta deciziile factorilor de autoritate, relevându-i dimensiunea de informație de securitate națională.*

Informația nu-și poate atinge scopul în afara unui context de comunicare determinat (emițător - mediu de comunicare - receptor) și a unui set de cunoștințe prealabile ale receptorului, menit să faciliteze înțelegerea conținutului transmis.

*Semnificația unui mesaj informațional se relevă în funcție de dimensiunea cantitativă (prin **noul cognitiv** pe care îl furnizează receptorului) și de coordonatele sale de ordin calitativ: *structurală* (dezvoltată pe **semnificație**), *semantică* (articulată în jurul **relevanței**) și *pragmatică* (relevantă de **utilitate**).*

Redactarea unui document de informare este o activitate organizată, cu reguli/criterii precise, referitoare atât la argumentarea conținutului, cât și la exigențele privind forma prin care acesta este transmis beneficiarului. În linii generale, produsele informative conțin referiri la fapte, evenimente, situații pentru a evidenția disfuncția, vulnerabilitatea, potențialul de risc, amenințarea, pericolul la adresa securității naționale sau, după caz, oportunitățile de promovare a unor interese naționale.

În consecință, elaborarea unui document de informare presupune existența, încă din momentul proiectării, unor competențe de redactare - ordonarea ideilor și stabilirea dimensiunii textului, precum și a modului practic de elaborare a acestuia.

Inerentă comunicării în scris, planificarea conținutului se structurează în funcție de răspunsurile oferite întrebărilor: (1) *ce vreau să spun?* (2) *cui mă adresez?* (3) *în ce mod?* (4) *ce responsabilitate am?* (5) *cum voi fi receptat?* (6) *voi fi suficient de bine înțeles?* (7) *ce efecte va genera la nivelul beneficiarului?*

Etapetele elaborării unui produs informativ

(1) Identificarea subiectului/problematicii de securitate națională ce va face obiectul informării.

Extragerea din ansamblul problematicilor de securitate marcate de o dinamică accelerată a acelor subiecte în raport cu care există argumente întemeiate pentru a putea fi semnalate factorilor de decizie reprezintă, în sine, un proces analitic complex, întemeiat atât pe experiența în domeniu, cât și pe abilitățile analistului: intuiție, creativitate, imaginație, spirit critic.

Pe de altă parte, un rol important în acest proces îl joacă demersul de corelare al temei/subiectului selectat ce ar urma să facă obiectul informării cu orizontul de așteptări și agenda beneficiarului, cât și cu evoluțiile înregistrate în domeniul/sectorul de responsabilitate.

Un produs informativ de securitate semnalează, de regulă:

(a) apariția unui nou indicator de amenințare la adresa securității naționale sau o situație nouă care ar putea să afecteze promovarea și valorificarea unor interese de securitate națională;

(b) modificări/mutații în situația operativă, care necesită adoptarea de măsuri cu un grad ridicat de urgență;

(c) persistența unui anumit indicator de amenințare la adresa securității naționale, de natură să inducă noi forme de manifestare ori noi riscuri la adresa securității naționale;

(d) oportunitatea promovării și valorificării unor interese de securitate națională.

În consecință, identificarea subiectului este, în esență, un autentic proces de decizie ce reclamă nu doar o cunoaștere detaliată a problematicii asumate de către analist, ci și capacitatea acestuia de a întrevădea evoluții, tendințe, mutații ale unor factori de risc într-un moment în care datele și informațiile disponibile nu semnalează evoluții de această factură.

(2) Stabilirea beneficiarilor autorizați, ce au competență în domeniul la care se referă documentul de informare.

Cum menționam anterior, informarea factorilor de decizie în stat se realizează conform principiului „*need to know*”, ceea ce presupune transmiterea doar a acelor aspecte referitoare la problematica pe care o

gestionează, în măsură să contribuie la fundamentarea actului decizional destinat îndeplinirii atribuțiilor conferite de lege.

(3) *Constituirea matricei analitice* - care cuprinde datele și informațiile cu privire la aspecte cunoscute, necunoscute (incomplet explicate) și prezumate.

Această etapă presupune: (a) identificarea în bazele de date a elementelor ce vor face obiectul analizei; (b) inventarierea aspectelor incomplete, în scopul formulării unor solicitări concrete de informații către zona operativă; (c) construirea matricei cu stabilirea unor liste cu ceea ce se cunoaște despre subiectul în cauză, ceea ce nu se știe și ceea ce se presupune că este probabil să se întâmple.

(4) *Derularea procesului analitic propriu-zis și evaluarea gradului de risc* la adresa securității naționale.

În analiza care precede elaborarea documentului de informare sunt avute în vedere, cu precădere: (a) prezentarea obiectivă (fidelă) a faptelor; (b) surprinderea elementelor esențiale pentru înțelegerea elementelor factuale; (c) ierarhizarea riscurilor și stabilirea probabilității de materializare a acestora.

Ulterior, se realizează o proiectare globală a textului documentului, în funcție de ideea centrală generată în procesul analitic pe baza datelor acumulate.

Documentul de informare este, de regulă, un text complex, argumentat, care îmbină (cel puțin) următoarele tipuri de stiluri: narativ - prezintă o succesiune de evenimente desfășurate în timp și spațiu; descriptiv - surprinde elementele de fond și cele contextuale ale unei stări de fapt; informativ - transmite idei, modelează înțelegerea, oferă explicații referitoare la persoane, fenomene, situații, atitudini.

Este preferabil ca textul să conțină, în primul paragraf, enunțarea ideii principale, menită să constituie punctul de referință în organizarea documentului, oferind o imagine generală, anticipativă, a modului în care este structurat textul. Această manieră de organizare a conținutului facilitează semnificativ înțelegerea textului de către beneficiar.

Odată cu desfășurarea textului, *ideile vor fi relaționate și ierarhizate. Lecturile succesive ale paragrafelor* pot releva eventuale deficiențe, care pot fi remediate.

O soluție alternativă de organizare constă în *numerotarea capitolelor și subcapitolelor, perspectivă* care oferă un plus de claritate în prezentarea conținutului informațional.

(5) Alegerea titlului și, eventual, a rezumatului.

▪ Stabilirea *titlului* (respectiv a *subtitlurilor*) reprezintă o etapă importantă, în măsura în care acesta poate juca un rol determinant în: sintetizarea conținutului documentului și evidențierea importanței acestuia, precum și captarea atenției beneficiarului.

Este recomandabil ca subiectul (sau titlul analizei) să fie sintetic, nu descriptiv, putându-se adopta inclusiv o formă „telegrafică”, similară celei din benzile informative ale canalelor de știri.

Cronologia redactării analitice impune *definirea inițială a titlului*, generând și permanentizând astfel necesitatea analistului de a nu pierde din vedere ideea centrală a produsului. Contrar părerii generale, *cel mai important lucru dintr-un titlu nu este* subiectul în sens propriu al analizei, ci *verbul*, utilizat pentru surprinderea naturii și intensității acțiunii ce constituie tema în cauză. Din această perspectivă, compararea permanentă a titlului cu ideea centrală a analizei constituie o garanție a echilibrului și relației simbiotice dintre cele două componente.

Este important de menționat, în context, că lectura oricărui document de informare se realizează în mod obiectiv, în „cheia” indicată de titlurile sau subtitlurile conținute.

O alegere neinspirată sau aproximativă a expresiilor care marchează aceste secvențe rezumative de conținut poate induce, cu ușurință, compromiterea mesajului, chiar și în condițiile în care acesta este corect prezentat și argumentat.

▪ La rândul său, *rezumatul* se dovedește a fi deosebit de util în cazul documentelor complexe, facilitând înțelegerea sistematizată și esențializată a secțiunilor componente.

(6) Elaborarea formei finale.

În această etapă, este realizată prezentarea într-o formă grafică adecvată a documentului, conform unor reguli consacrate de tehnoredactare.

Un rol major în finalizarea documentului îl joacă:

• *marcarea grafică* (cu caractere/în culori distincte) a pasajelor de o importanță esențială în înțelegerea - într-o anumită grilă de lectură/semnificație - a textului/mesajului transmis, care să permită sesizarea și receptarea anumitor detalii și nuanțe asociate acestora;

• *revizuirea formei finale*, care constă în aplicarea unui set de proceduri de reevaluare a textului elaborat, în vederea regândirii textului și, eventual, al rescrierii unor secvențe de conținut.

Reperetele prezentate anterior sunt instrumente utile în conceptualizarea unui produs analitic, însă respectarea - fie chiar și riguroasă a acestora - nu garantează redactarea unor texte perfecte. Cu toate acestea, parcurgerea acestor etape constituie o condiție necesară – nu însă și suficientă – a elaborării produsului analitic de intelligence.

Calitatea acestuia este determinată, în mod esențial, nu doar de completitudinea informațiilor utilizate, ci și de capacitatea analistului de a evidenția, într-o manieră convingătoare, evoluțiile purtătoare de risc referitoare la un context de securitate determinat, chiar și în condițiile în care acestea par lipsite de semnificație.

Exigențe în redactarea documentelor de informare

Roxana FRÂNCULESCU

Redactarea unui document de informare depinde nu numai de organizarea logică și argumentarea ideilor, ci și de prezentarea exactă și concisă a acestora, prin stabilirea celei mai potrivite forme de transmitere a mesajului. Un astfel de proces reclamă respectarea anumitor rigori, pe care le prezentăm în continuare. Acestea trebuie să fie atât de bine asimilate, încât să devină deprinderi, care să fie urmate în mod expres, chiar sub presiunea timpului.

Acuratețea presupune: redarea cât mai fidelă a situației de fapt; evitarea oricăror imprecizii/inexactități, îndeosebi în ceea ce privește denumirea instituțiilor și localităților, a datelor de identificare a persoanelor, a datelor calendaristice, cifrelor, unităților de măsură, termenilor de specialitate etc. *Nerespectarea acestei exigențe amplifică riscul distorsionării mesajului destinat beneficiarilor.*

Deși, în genere, documentul de informare nu trebuie să prezinte inexactități, confuzii, inadvertențe în redarea elementelor informației transmise, există situații când este necesară păstrarea unor aspecte factuale insuficient documentate, însă deosebit de importante pentru înțelegerea subiectului abordat. Într-o atare situație, este necesar să se precizeze, în mod expres, utilitatea conținutului respectiv și limitele de cunoaștere ale acestuia

(determinate de imposibilitatea clarificării depline, la momentul elaborării documentului de informare).

Concizia se referă la necesitatea concentrării ideilor/mesajului astfel încât să aibă un impact cât mai direct asupra receptorului (beneficiarul informării). Includerea anumitor detalii se justifică doar în măsura în care acestea cresc gradul de concludență al informației.

Claritatea presupune eliminarea ambiguităților în prezentarea faptelor, evitarea cuvintelor polisemantice și tehnice (în mod excesiv), astfel încât mesajul să poată fi înțeles și de nespecialiști în domeniu. În acest scop se impune:

- includerea datelor necesare astfel încât documentul rezultat să fie inteligibil, fără însă a se încălca principiul „nevoii de a ști”;
- utilizarea de termeni adecvați subiectului tratat, cu evitarea prețiozităților, a cuvintelor cu puternic potențial conotativ;
- enunțarea explicită a ideilor, nefiind de dorit formulări prea generale, sau utilizarea unui limbaj alambicat care ar putea genera neînțelegeri;
- marcarea cu precizie a relațiilor de subordonare dintre termeni, propoziții și fraze.

Un rol important în acest sens este jucat de **conectori**, care pot marca: *o enumerare* („în primul rând”, „în al doilea rând”); *adiționarea* („în plus”, „de asemenea”, „totodată”); *alternativa* („pe de o parte”, „pe de altă parte”); *raporturile temporale* („ulterior”, „anterior”); *raportul de cauzalitate* („deoarece”, „întrucât”, „din această cauză”); *scopul* („în acest scop”, „cu scopul de a”); *o consecință* („în consecință”, „drept urmare”, „astfel”, „ca atare”); *o comparație* („în comparație cu”, „spre deosebire de”, „în mod similar”); *opoziția* („în schimb”, „totuși”, „cu toate acestea”).

Erorile de exprimare reduc, de asemenea, valoarea produsului analitic, prin „efecte de ricoșeu”: un cuvânt greșit utilizat poate genera un efect contrar celui scontat; o exprimare improprie, vagă, incorectă induce ambiguități; un cuvânt în plus trădează situație partizană; un cuvânt în minus face analiza incompletă; folosirea neologismelor și a jargonului îngreunează înțelegerea.

Un text care conține date interesante însă este greșit conceput/organizat și exprimat (confuz, prolix, obscur, anost, divagant) riscă

să transmită un mesaj fals sau insuficient susținut, situație care poate determina compromiterea, pe fond, a documentului de informare.

*

Într-o structurare esențializată, setul de reguli enunțat anterior poate fi tradus prin necesitatea respectării - cumulative - a următoarele exigențe, în măsură să asigure o minimă coerență a oricărui text:

- utilizarea cu predilecție a substantivelor și verbelor „de forță” (cu o puternică expresivitate) și folosirea cu moderație a adjectivelor și adverbilor;

- utilizarea propozițiilor enunțiative cât mai simple (subiect, predicat, complement);

- redarea, pe cât posibil, a unei idei într-o frază (cu menținerea lungimii medii a frazei sub 18-20 cuvinte). Utilizarea excesivă de paranteze sau intercalări poate îngreuna semnificativ înțelegerea mesajului, putând genera chiar confuzie;

- folosirea cuvintelor simple, scurte, dar percutante. Limbajul analizei trebuie să fie sec, uneori chiar telegrafic. Propozițiile scurte, cuvintele cunoscute, conceptele simple (nu simpliste), verbele la diateza activă sunt coordonate dezirabile ale formei oricărui produs analitic.

Întrucât limbajul analitic se dorește a fi unul funcțional, destinat exclusiv exprimării și informării, el nu trebuie să impresioneze prin retorică, decât cel mult prin artificii vizuale sau auditive cu rol persuasiv în cadrul prezentărilor multimedia;

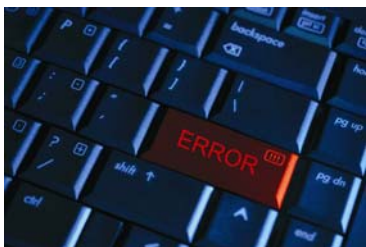
- evitarea, pe cât posibil, a limbajului birocratic, juridic, a limbajelor de specialitate (cu definirea termenilor tehnici), în general, precum și a clișeele de orice tip;

- citirea documentului cu voce tare, urechea detectând - în multe dintre situații - punctele slabe.

Respectarea acestor exigențe nu garantează „perfecțiunea” formei unui text, întrucât orice construcție de idei este marcată, în mod esențial, de stilul personal al analistului. Prin urmare, nu este posibilă - și nici dezirabilă - instituirea unui canon universal valabil în măsură să asigure redactarea unei „forme perfecte” a documentelor de informare.

Erori frecvente în redactarea documentelor de informare

Adrian ENE



Principalele surse de eroare - ce pot avea ca efect denaturarea formei sau a conținutului ori care pot face inoportună transmiterea, către palierul decizional, a unor documente de informare - sunt:

- *fetișizarea informării* - raportarea la această activitate ca scop, și nu ca mijloc, suport pentru decizii fundamentate de diminuare/eliminare a riscurilor;
- *evaluarea inexactă a amenințărilor* – supra- ori sub-dimensionarea unor amenințări afectează procesul decizional și poate determina alocarea incorectă a resurselor în combaterea a acestora;
- *depășirea competențelor* - includerea în informare a aspectelor care nu țin de securitatea națională sau a căror gestionare este de competența altor instituții;
- *confuzia în momentele de criză* - produsă pe fondul insuficienței sau supra-abundenței datelor și dificultății de gestionare a situației;
- *folosirea șabloanelor* - fie în gândire, fie în exprimare;
- *abateri de la corectitudinea gramaticală, coeziunea sintactică* (topică nefirească, fraze alambicate, utilizare improprie a conectorilor logici), respectiv *coerența semantică* (inadecvarea termenilor, excesul de neologisme, limbaj de lemn).

Cel mai adesea, erorile de proces analitic apar în condițiile „arderii etapelor”.

Renunțarea sau abordarea formală a oricărei etape/coordonate ale procesului de analiză poate determina erori de fond, însă se impune sublinierea faptului că etapele procesului analitic - așa cum sunt prezentate aici - nu reprezintă, în fapt, o metodologie.

Reperetele prezentate sunt instrumente utile în conceptualizarea unui produs analitic, însă absolutizarea acestora sub forma unor metodologii de lucru nu poate garanta analize perfecte ori îmbunătățirea calității informațiilor utilizate.

Simpla aplicare a metodelor de analiză nu va determina în mod automat nici eliminarea incertitudinilor sau a evoluțiilor imprevizibile, nici validitatea predicțiilor cu privire la când sau cât de repede se vor derula evenimentele.

În fapt, cea mai importantă investiție este cea în pregătirea actualilor și viitorilor analiști de intelligence, pentru că **cea mai bună metodă de analiză este analistul foarte bun.**

CAPITOLUL 5. Necesitatea unei strategii integrate în domeniul analizei – trei factori critici (*Proiectul 3P*)



MOTTO: „Orice proces de reformă în intelligence vizează două elemente distincte dar interconectate – o modificare a culturii organizaționale, care asigură acceptarea necesității de transformare și o schimbare procedurală, care oferă instrumentele de evaluare permanentă a răspunsurilor alternative la schimbare și de implementare operativă a acestora.”(Deborah Barger)

Ionel NIȚU

Premise

În ultimii ani, activitatea serviciilor de informații s-a adaptat continuu schimbărilor din mediul de securitate, componenta analitică a procesului de intelligence traversând, de asemenea, o perioadă de continuă transformare și adaptare de paradigmă, având în vedere următorii factori determinanți:

- comprimarea timpului de reacție, respectiv de prelucrare a datelor, astfel încât produsul de intelligence să fie disponibil la timp pentru a fi util în fundamentarea unor strategii naționale (pe termen mediu și lung) sau decizii punctuale (cu implicații pe termen scurt);

- capacitatea de extragere a informațiilor relevante din multitudinea de date accesibile (“zgomotul de fond”) și, respectiv, de interpretare și integrare, cu accent pe analiza multi-sursă și abordarea multidisciplinară a problemelor de interes strategic;

- forma corespunzătoare a produselor de intelligence prin utilizarea oportună a unor metode și tehnici analitice în varii situații, astfel încât să fie eliminate situațiile în care analiza eșuează din cauza limitelor inerente procesului analitic.

Pornind de la considerațiile expuse anterior și de la evaluarea activității de zi cu zi într-un departament de analiză de intelligence consider că *trei factori devin cruciali în procesul de reformare și modernizare*

continuă a activității de analiză în cadrul comunităților și serviciilor de informații, și anume:

- **Procesul** (activitatea de analiză, cu întreg instrumentarul său de metode și mijloace, proceduri și standarde interne, dar și cu diversele sale forme de organizare);

- **Personalul** (analistul de informații, respectiv procesul de selecție și pregătire a acestuia);

- **Produsul** (rezultatele activității de analiză, produsele care sunt transmise beneficiarilor ori utilizatorilor, precum și feedback-ul ori solicitările de informații ale consumatorilor de intelligence).

Nevoia unei abordări integrate a celor trei factori derivă din faptul că nu pot fi abordați separat, întrucât:

- nu poate fi fezabilă doar îmbunătățirea procesului de analiză (de exemplu, prin introducerea unor metode științifice de analiză, crearea unor metodologii de lucru ori extinderea cooperării cu mediul academic), în absența profesionalizării analiștilor. Îmbunătățirea procesului de analiză nu poate fi un obiectiv în sine dacă nu se traduce în sporirea dimensiunii predictive și creșterea calității produselor de analiză;

- nu poate fi dezirabilă doar profesionalizarea resursei umane, în absența creșterii calității procesului de analiză și fără ca ambele să se traducă într-o diversificare și îmbunătățire a produselor de intelligence;

- nu se poate realiza o sporire calitativă a produselor de analiză, care să satisfacă nevoile tot mai diversificate și mai complexe ale beneficiarilor, în absența îmbunătățirii celorlalți doi factori: procesul de analiză și personalul.

Primul P - procesul

În măsura în care activitatea de informații are drept scop, în sens larg, reducerea incertitudinii inerente – nesiguranța „naturală”, specifică problemelor complexe de securitate națională și a incertitudinii induse (prin operațiuni de manipulare și dezinformare) ale consumatorilor, procesul de analiză vizează prioritar transformarea rezultatelor activității de intelligence în contribuție concretă la garantarea securității statului și a cetățenilor.

- *Din perspectivă funcțională*, analiza informațiilor trebuie să dețină un rol de pivot între activitatea de culegere și procesare a informațiilor de securitate națională și cea de diseminare (informare).

Orice model explicativ utilizat în studiile de intelligence pornește de la ciclul de intelligence. Ciclul clasic presupune o anumită logică, chiar liniară: solicitare/planificare – culegere – procesare/analiză – diseminare.

Analisti și manageri din diferite agenții de informații cu tradiție propun însă noi versiuni ale clasicului ciclu de intelligence în care, tocmai datorită avalanșei informaționale, analiza este nu doar o parte a procesului general, ci un input necesar în fiecare etapă a ciclului.

Astfel, în etapa de inițiere a procesului de intelligence (fie ca urmare a unei solicitări ori nevoi a consumatorului, fie ca urmare a procesului intern de planificare), analiza trebuie să contribuie la orientarea culegerii de informații, prioritizarea obiectivelor etc. Etapa de culegere, selectarea țintelor și a riscurilor care sunt monitorizate presupune o analiză a priorităților informative și a ierarhiei riscurilor la adresa securității. În etapa de procesare, analiza propriu-zisă devine autoreferențială atunci când își propune să evalueze produsul propriu (în timp, în raportul dintre predicții și evoluții efective etc.). În fine, în diseminarea către consumatorii de informații, analiza joacă un rol critic asupra formei și conținutului produsului de intelligence, în evaluarea feedback-ului primit, în definirea modalităților prin care se poate consolida cooperarea dintre producător (analist) și consumator (beneficiar de informații), chiar în crearea unui limbaj comun între aceștia.

- *Din perspectivă metodologică*, este necesară îmbunătățirea proceselor și produselor de analiză prin adaptarea permanentă a structurii și a metodelor de lucru, astfel încât produsul final să fie obținut cât mai repede, la un nivel calitativ ridicat și în termeni de eficiență (raportul cost - beneficiu).

Pentru eliminarea acelor situații în care analiza de intelligence eșuează din cauza limitelor procesului analitic, **o strategie integrată în domeniul analizei de informații trebuie să aibă în vedere:**

- **(re)proiectarea teoretică a domeniului analizei**, în vederea creării unor instrumente de standardizare a activității, respectiv dezvoltării metodologiei în sens extensiv (creșterea numărului de metode de cercetare, inclusiv prin implementarea unor metode și tehnici utilizate de structuri private de intelligence – benchmarking, reengineering, management strategic și al riscului, intelligence competitiv etc. – și lărgirea sferei de aplicabilitate a acestora) și intensiv (rafinarea/perfecționarea metodelor de cercetare utilizate). Extrem de utile se pot dovedi importurile de metode dinspre alte științe, îndeosebi cele sociale, aplicabile în activitatea curentă de analiză.

Necesitatea dezvoltării aparatului conceptual aplicabil în analiza informației se întemeiază pe preocuparea de a elimina confuziile generate de

absența unui consens asupra noțiunilor și conceptelor utilizate/operabile în domeniul analizei informațiilor;

- **implementarea unor mecanisme de lecții învățate**, care să permită inventarierea și împărtășirea (încă din procesul educativ) a factorilor care pot influența activitatea de analiză (erori de analiză, limite ori deficiențe determinate de alți factori, precum cei psihologici, de timp etc.);

- **abordarea transdisciplinară a problemelor/fenomenelor din domeniul securității și realizarea de produse analitice multisursă**;

- **valorizarea surselor deschise/publice de informații**, în condițiile în care „societatea deschisă” și abundența informațiilor disponibile facilitează utilizarea metodelor „nesecrete” pentru fundamentarea și implementarea politicilor de securitate;

- **nevoia focalizării activității de analiză pe dezvoltarea capacităților și capabilităților necesare realizării de produse de intelligence cu caracter predictiv/anticipativ**, care să permită identificarea vulnerabilităților și contracararea riscurilor, înainte ca acestea să se transforme în amenințări la adresa securității naționale;

- **impulsionarea utilizării metodelor și tehnicilor intuitiv-predictive** (analiza oportunităților, evaluarea probabilităților reduse, metoda scenariilor, analiza ipotezelor concurente, analiza deciziilor conflictuale - corespondente intelligence-ului strategic) pentru a răspunde cerințelor sau nevoilor beneficiarilor, concentrate pe evaluarea implicațiilor și evidențierea incertitudinilor.

Aș invoca drept argument constatările făcute de Johnston⁴⁴, care - după sute de interviuri și multiple participări la echipe de lucru în SUA, imediat după 9/11 - a constatat că agențiile americane de intelligence nu utilizează nicio metodă analitică standard în activitatea curentă.

Autorul notează că “în loc de aceasta, practica cea mai comună este aceea de a face un *brainstorming* limitat pe baza analizei anterioare, producând astfel o înclinație către confruntarea părerilor anterioare. Niciuna dintre agenții nu cunoaște prea multe despre tehnicile analitice ale celorlalte.

⁴⁴ Rob Johnston, *Analytic Culture in the U.S. Intelligence Community. An Ethnographic Study*, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, Washington, DC, 2005.

Per total, se pune accentul mult mai mult pe abilitățile de scriere și comunicare decât pe metode analitice. Majoritatea antrenamentului e la fața locului.”⁴⁵

Consider că tot așa cum operativii trebuie să deprindă tehnici de abordare și recrutare a surselor umane și analiștii trebuie să cunoască și să utilizeze metode de analiză.

În acest demers - pe cât de complex, pe atât de incipient la nivelul comunității autohtone de intelligence - **o importanță majoră revine procesului de meta-analiză ce ar putea fi denumit, plastic, „analiza analizei”**. În această accepțiune, meta-analiza desemnează:

- pe de o parte, evaluarea - în principal, în termeni de eficiență/operativitate – a gradului de adecvare a metodelor și tehnicilor utilizate în procesul analitic cu informațiile de securitate națională procesate în vederea realizării produselor analitice;

- pe de altă parte, realizarea unei abordări teoretice complexe, în încercarea de a decela mecanismele intime ce definesc procesul analitic specific zonei de intelligence și, respectiv, de a (re)configura arsenalul conceptual și metodologic folosit în acest demers în sensul optimizării componentei de analiză și prognoză prin stimularea gândirii critice.

Johnston⁴⁶ militează pentru constituirea unei „Infrastructuri de Îmbunătățire a Performanței”, care să măsoare performanța analitică actuală și pe cea ideală (de performanță), să le poată compara (pentru a identifica lipsurile de performanță); să permită realizarea de intervenții pentru a îmbunătăți analiza și, ulterior, să măsoare (din nou) performanța pentru a evalua eficacitatea intervențiilor.

- *Din perspectivă structurală*, este vitală proiectarea corectă a atribuțiilor palierelor analitice, în vederea stabilirii unor rețele de comunicare biunivocă între structurile de culegere și cele de analiză și instituirea unor mecanisme de răspuns eficient.

Un rol major îl au, din această perspectivă, platformele IT destinate îmbunătățirii proceselor de analiză, facilitării interacțiunii (mai ales în cazul task-force-urilor), creșterii operativității în recepționarea și valorificarea input-urilor utilizate în elaborarea produselor de intelligence și sporirea interacțiunii între palierele de culegere și de analiză.

⁴⁵ *Ibidem*, pag. 3.

⁴⁶ *Ibidem*, pag. 85.

Al doilea P - personalul

Din perspectiva „Proiectului 3P”, se impune instituirea unui model funcțional de pregătire profesională în domeniul analizei informațiilor, în care **accentul să fie pus deopotrivă pe pregătirea noilor angajați și pe formarea formatorilor**, întrucât aceștia din urmă vor avea un rol major în identificarea nevoilor de pregătire și îmbunătățirea programelor de instruire.

În ceea ce-i privește pe noii angajați, sunt esențiale politicile de selecție și recrutare, iar imediat după angajarea propriu-zisă - pregătirea intensă (etapizată) a acestora.

Pregătirea trebuie să pornească de la premisa că ceea ce majoritatea oamenilor cunosc despre această meserie este de cele mai multe ori fals și ar trebui să fie datorită organizației și a recrutorilor săi de a prezenta imaginea corectă și de a acționa în sensul distrugerii miturilor deja formate”.⁴⁷

▪ *Din perspectivă funcțională*, imperativul dezvoltării capabilităților de analiză - la nivel operațional, tactic și strategic - pentru identificarea celor mai bune mijloace de racordare a capacităților existente la prioritățile de securitate națională reprezintă un dat. Acest obiectiv este perpetuu pentru agențiile de intelligence, majoritatea având dezvoltate programe diversificate și extinse de pregătire a resursei umane angrenate în activitatea de analiză.

Modernizarea acestei componente critice a analizei de intelligence vizează identificarea nevoilor legate de selecție și perfecționare profesională a analistului în cadrul întregului ciclu de carieră în cadrul unui departament de analiză.

Metodele de selecție trebuie mutate de la cele preponderent pasive (publicarea ofertei educaționale și luarea în considerare a oricărei aplicații etc.) **spre cele offensive**: selecții pe site-uri specializate, campanii de informare la universități care pregătesc specialiștii de care agențiile de intelligence au nevoie, participarea la târguri de joburi etc.

▪ *Din perspectivă structurală*, este important să fie definite, încă din procesul de selecție, **baterii de teste psihologice (cu accent pe latura vocațional-aptitudinală) și profesionale (axate pe competențe și cunoștințe)** menite să îmbunătățească procesul de recrutare. Ulterior, se poate dovedi extrem de necesară realizarea de diagnoze ale muncii, cu accent pe: stabilirea profilului psiho-profesional al analistului (și, implicit, a coordonatelor formării viitoarelor generații de analiști) și identificarea

⁴⁷ *Ibidem*, pag. 78.

criteriilor de performanță (care să permită identificarea elementelor semnificative în asigurarea eficienței analiștilor, precum și a criteriilor de evaluare a activității acestora).

Totodată, **dezvoltarea unor mecanisme de schimb de experiență** (între diverse departamente de analiză și, respectiv, între zonele de culegere și cele de analiză) **și generalizarea bunelor practici** pot contribui la optimizarea procesului de analiză, lărgirea orizontului de cunoaștere al analiștilor și evitarea erorilor în cadrul proceselor de formare a acestora.

- *Din perspectivă relațională*, sunt critice asigurarea unor permanente schimburi de viziuni, proiecții, experiență etc. cu structuri omologe din servicii occidentale, precum și **cuplarea la preocupările academice care au legătură cu securitatea națională**. Menținerea analiștilor în contact cu realitățile mediului de securitate, dar și cu cercetările fundamentale în domenii conexe (economie, relații internaționale, studii administrative etc.) le facilitează acestora înțelegerea corectă a evoluțiilor de securitate pe care sunt chemați să le evalueze periodic. **Participarea la conferințe științifice, seminarii și mese rotunde le permite analiștilor să-și păstreze mintea deschisă, să aibă inițiativă și atitudine proactivă** (în raport cu obiectul lor de studiu), **să fie creativi și, în același timp (și în egală măsură) să-și exerseze gândirea critică.**

- *Din perspectivă cognitivă*, date fiind dificultățile inerente procesării umane a informațiilor complexe, analiștii trebuie încurajați să delimiteze clar presupunerile de șirurile deductive și să specifice gradul și sursa de incertitudine implicată în meta-analizele care re-examinează periodic problemele cheie din context. **Analiștii trebuie stimulați să fie inovativi, dar și riguroși**, să utilizeze instrumentarul analitic (validat științific), să sublinieze procedeele care prezintă puncte de vedere diferite și să prezinte (în produsele de intelligence destinate consumatorilor) atât limitele, cât și virtuțile analizei de informații.

- *Din perspectivă managerială*, este importantă crearea unui mediu organizațional de stimulare a analizei și asigurarea unei pregătiri în analiza de intelligence, focalizate pe încercarea de a deschide modelul mental al analistului.

Întrucât analistul trebuie să estimeze - pe baza informațiilor disponibile, a propriei experiențe în domeniu și a propriilor abilități psihologice (intuiție, creativitate, imaginație) - tendințele de evoluție a indicatorilor de amenințări reliefați ori de apariție a altora, există riscul ca

analiza de intelligence să fie supusă limitelor capacității mentale umane și să fie îngreunată de utilizarea unor „fixații mentale”, „lentile”.⁴⁸

Acestea sunt motivele pentru care **se impun a fi dezvoltate:**

- **politici moderne de realizare a selecției analiștilor de intelligence** (utilizate de servicii din spațiul euro-atlantic) **și de stimulare a performanțelor** (individuale sau de echipă);

- **programe cât mai diversificate de pregătire profesională a analiștilor**, prin schimburi de experiență cu servicii partenere, cuplarea la cercetările fundamentale în domeniile de expertiză, participări la conferințe științifice și seminarii, dar și stimularea pregătirii individuale permanente.

Satisfacția muncii este foarte importantă atât pentru obținerea optimului în performanța analiștilor, cât și pentru a limita numărul plecărilor din agențiile de intelligence, motiv pentru care **este esențială crearea unui mediu de lucru bazat pe meritocrație, care să stimuleze performanțele profesionale, accesul la poziții manageriale** etc. Orice cercetare sociologică poate semnală că o persoană este mai probabil să părăsească un anumit loc de muncă cu cât satisfacția sa (profesională, personală, financiară etc.) este mai mică. Demisiile voluntare – cunoscute în literatura de specialitate și ca „dezertări”⁴⁹ – au consecințe atât în planul păstrării conspirativității informațiilor clasificate la care analiștii au avut acces, cât și în plan financiar, date fiind costurile ridicate de specializare a acestei categorii aparte de personal.⁵⁰

Al treilea P - produsul

Securitatea națională are un caracter multidimensional, necesitând o abordare integrată și interdisciplinară, posibil de realizat doar în condițiile existenței unor mecanisme instituționale adecvate de cooperare între forțele și mijloacele destinate apărării și promovării intereselor naționale.

Contracararea actualelor amenințări complexe presupune adoptarea unei maniere integrate de răspuns, implicând elemente politice, sociale, diplomatice, informaționale, militare și de altă natură, care necesită:

- intensificarea relaționării cu beneficiarii informațiilor de securitate națională în vederea asigurării unui feedback eficient care să (re)orienteze, ulterior, activitatea de informații;

⁴⁸ Heuer Richards (1999), *Psychology of Intelligence Analysis*, Center for the Study of Intelligence, Washington, p.45-99.

⁴⁹ Rob Johnston, *op.cit.*, pag. 86.

⁵⁰ *Ibidem*, pag. 87.

- amplificarea cooperării între structurile specializate din domeniul securității naționale;

- deschiderea unor canale de comunicare și cooperare între analiștii de informații și specialiști din mediul academic sau centre de cercetare (cu expertiză în domeniul securității naționale) care poate contribui la îmbunătățirea analizelor și estimărilor.

- *Din perspectivă metodologică*, devine tot mai evident faptul că, în actualul context, activitatea instituțiilor implicate în asigurarea climatului de securitate trebuie organizată de o manieră care să permită structurilor de analiză să se adapteze și să facă față noilor provocări prefigurate de extinderea riscurilor și amenințărilor la adresa securității.

Date fiind cerințele de informare din mediul decizional axate, pe de o parte, pe intelligence de acțiune, respectiv analize tactice necesare adoptării unor decizii punctuale în varii domenii și, pe de altă parte, pe intelligence strategic ca urmare a evoluțiilor complexe din mediul de securitate, **în cadrul procesului de reformă a analizei informațiilor trebuie să fie acordată o greutate similară tuturor categoriilor de analiză.**

Terminologia clasică poate induce în eroare la o primă vedere: intelligence ca produs al analizei este inerent acțional, prin natura sa, diferența constând între a alege un curs de acțiune clar, punctual sau, la nivel strategic, a putea, pe baza evaluărilor furnizate, să determini avantajele și dezavantajele unei anumite politici a statului, riscurile asumate și modul în care acea politică are impact asupra securității naționale.

Unul dintre efectele nedorite ale relației producător-consumator de intelligence (suprainformarea) generează automat și anumite dificultăți de selecție, în „oceanul” de știri, a datelor care reflectă în mod corect o anumită realitate. Realitatea securității naționale trece tot mai mult din domeniul concretului de tip alb și negru în domeniul gri, al percepțiilor și imaginilor despre realitate pe care le construiesc diferiți actori din domeniul securității.

În raport cu aceste realități schimbătoare, intelligence-ul tactic poate fi o „ancoră”, un substrat al realității, în vreme ce intelligence-ul strategic încearcă să realizeze o proiecție, o viziune transversală asupra tuturor straturilor suprapuse ale realității. Din această perspectivă, amândouă sunt vitale și amândouă se potentează reciproc.

Analiza cazurilor de eșec al activității de informații în a prevedea o „surpriză” (precum 9/11) relevă importanța care trebuie acordată, în egală măsură, estimărilor bazate pe presupuneri strategice și analizelor bazate pe

indicatori tehnico, apariția unor semnale de nivel tactic care intră în contradicție cu presupunerile strategice fiind în măsură să semnaleze o posibilă „surpriză”.

▪ *Din perspectivă structurală*, activitatea de analiză presupune, deopotrivă, sprijinirea procesului decizional la nivelul conducerii statului, prin punerea la dispoziția beneficiarilor a unor produse destinate să fundamenteze adoptarea și implementarea eficientă a unor măsuri de prezervare/promovare a intereselor naționale.

Sunt multiple forme în care activitatea de informare a beneficiarilor se realizează, însă cel mai frecvent suport a rămas, în pofida evoluțiilor tehnologice, tot hârtia. Sunt servicii (îndeosebi în sistemul anglo-saxon) care practică în mod curent relaționarea directă a producătorului (briefer) cu consumatorul (factor de decizie în stat).

Unii analiști consideră că trebuie “să prinzi” consumatorul să fie atent între momentul în care e dispus să asculte și cel în care urmează să adopte o decizie. Sunt beneficiari (așa cum a fost considerat ex-președintele SUA Jimmy Carter) care nu sunt interesați de produsele de intelligence și nu le iau în considerare. Asta nu înseamnă că sunt politicieni buni sau răi.

Dincolo de formele concrete de derulare a acestei relații, este importantă construirea unui parteneriat real, bazat pe încredere reciprocă, între producător și consumator, care să permită cunoașterea exactă și rapidă a nevoilor celor din urmă și captarea unor reacții relevante, atât de utile pentru planificarea activităților de intelligence, dar și înțelegerea plusurilor și minusurilor (limitelor) activității de intelligence.

“De aceea, doar printr-un parteneriat între producători și consumatori, parteneriat adesea dificil și sinuos, care trebuie mereu validat, mereu susținut și apărat, poate intelligence-ul să definească într-un mod eficient acele avantaje competitive atât de necesare în cunoașterea strategică, singurele care pot determina o victorie sau un eșec al statului în domeniul securității.”⁵¹

▪ *Din perspectivă relațională*, o strategie integrată în domeniul analizei de intelligence trebuie să vizeze și **imperativul adaptării produsului analitic atât la nevoile consumatorilor și agenda de securitate a acestora, cât și la profilul psihologic al acestora**. Implementarea unor metode precum cele de programare neurolingvistică sau

⁵¹ George Cristian Maior (coord.), *Un război al minții. Intelligence, servicii de informații și cunoaștere strategică în secolul XXI*, Editura RAO, București, 2010, pag. 31.

studiul personalității la distanță se pot dovedi extrem de utile pentru adecvarea mesajului la stilul și personalitatea destinatarului.

Sunt necesar a fi implementate standarde clare și exigențe ridicate atât în asigurarea obiectivității și veridicității produselor analitice, cât și în redactarea acestora. Acestea trebuie dublate de mecanisme de auditare și evaluare ale produselor de intelligence, care să ofere periodic perspective interne riguroase cu privire la posibile erori ori la eficiența actului de informare.

Rolul consumatorului de intelligence în cadrul ciclului de informații este foarte important pentru eficiența activității de asigurare a securității naționale, sens în care se impun a fi prospectate tipologii diversificate de configurare a relației producător – consumator și de captare a feedback-ului, care să permită ajustări permanente ale culegerii și analizei informațiilor.

Realitatea (în actuala societate democratică) este că serviciile de informații trebuie să fie empaticе în raporturile cu factorii de decizie în stat. Adică trebuie să aibă capacitatea de a se pune în locul celor cu care dialoghează, în locul consumatorilor. Să intuiască nevoile lor legitime (legate de obiectivele de securitate națională și în conformitate cu atribuțiile legale) și să încerce să le satisfacă.

Empatia și atitudinea corectă în relația producător-consumator (până la urmă firească în statul de drept) presupune ca producătorul să încerce să-l convingă pe consumator, cunoscând ce așteptări are, intuind ce neînțelegeri ori dificultăți poate avea și înțelegând ce constrângeri legale, politice, ori de agendă publică poate avea. Conștientizând, deopotrivă, limitele producătorului și consumatorului, derivate din condiția lor umană. Sau așa cum spunea un fost analist (printre pușinii care au avut oportunitatea de a ajunge, după un timp, beneficiar): „trebuie să înțelegem că toți greșim”. Acceptăm ușor ideea că predecesorii noștri au greșit, iar istoria este plină de erori recunoscute (și ale producătorilor și ale consumatorilor de intelligence), dar nu acceptăm că, poate chiar în acest moment, este posibil ca cineva să greșească: un analist (într-un produs de intelligence) sau un beneficiar (adoptând anumite decizii).

Acum (când eu scriu sau când dvs. citiți aceste rânduri) e posibil ca un analist să comită o eroare de interpretare sau un decident să adopte câteva decizii, din care una să fie greșită sau să producă efecte perverse (neplanificate) în viitor. Dacă n-ar fi așa, înseamnă că nimeni nu ar greși niciodată.

*

Unul din scopurile oricărui proiect de modernizare a analizei de intelligence trebuie să-l constituie **dezvoltarea unei culturi analitice la nivelul comunității naționale de informații**, de natură a contribui la implementarea unor măsuri de natură să genereze plus-valoare la nivelul proceselor și produselor de analiză și, respectiv, creșterea nivelului de pregătire profesională a analiștilor.

Crearea unei culturi analitice cu siguranță va cere timp, dat fiind că în cea mai mare parte a perioadei post-comuniste principalul obiectiv instituțional a fost direcționat spre produse (rezultatele activității de intelligence) și nu spre procese. Cât despre personal, după cum susține Treverton, **este timpul ca analiștii să devină motorul schimbării**, lucrând prin rotație în alte agenții de securitate, angajând persoane din afară și organizând *brainstorming*-uri cu aceștia, ca acțiuni de rutină, nu ca excepții. „Ar trebui să nu-și petreacă zilele în birouri, ci în oraș, împărțând evaluări cu alți experți și verificându-și agendele cu omologii politici”⁵².

Adaptarea componentei analitice a procesului de intelligence la schimbările mediului de securitate impune dezvoltarea unei culturi analitice pe trei dimensiuni:

- la nivel individual, prin remodelarea programelor de instruire și perfecționare și participarea la cursuri/schimburi de experiență cu alte structuri componente ale sistemului național de securitate, serviciile străine și mediul academic.

Valorificarea potențialului analiștilor, precum și dezvoltarea de noi competențe și aptitudini impun edificarea unui program coerent de dezvoltare a carierei, menit să confere identități clar conturate unor etape precum inițierea, specializarea și perfecționarea continuă;

- în plan instituțional (sau organizațional), prin reconfigurarea practicilor curente în domeniul analizei informațiilor, respectiv dezvoltarea unei culturi analitice. În acest domeniu, o zonă critică este crearea mecanismelor și asimilarea rezultatelor unor procese de lecții învățate care să extragă nevoile de schimbare din evaluarea erorilor și greșelilor anterioare;

- în raport cu mediul extern, prin: susținerea prezenței analiștilor, atât ca observatori, cât și ca lectori, la activități, cursuri, programe derulate de comunitatea academică sau științifică; încurajarea participării analiștilor la schimburi de experiență cu omologi din serviciile partenere și organizații de

⁵² Gregory F. Treverton, *Reshaping National Intelligence for an Age of Information*, Cambridge University Press, Cambridge, 2003, p.246.

securitate comunitare/euro-atlantice, simpozioane, seminarii și alte forumuri de cooperare externă; impulsionarea cooperării intra-instituționale, prin flexibilizarea mecanismelor de coordonare și asigurarea instrumentelor de comunicare în timp real între analiză și operativ.

Adaptarea continuă a analizei de intelligence pe cele trei dimensiuni descrise anterior - imperios necesară pentru a putea face față mutațiilor produse la nivelul riscurilor de securitate – se poate realiza prin introducerea de instrumente validate științific la nivelul: proceselor de analiză (metode și tehnici din alte discipline), produselor (adaptarea mesajului la profilul beneficiarului, diversificarea produselor, dar și a consumatorilor) și al procesului de selecție și pregătire a personalului.

În ceea ce-i privește pe managerii (pe diverse paliere) din domeniul analizei, aceștia trebuie să se focalizeze în permanență către îmbunătățirea performanțelor pe toți cei trei factori critici și **să facă pasul de la furnizarea de produse analitice la furnizarea de cunoaștere.**

Ei nu mai sunt lideri (șefi) ai structurilor, ci ai cunoașterii. Autoritatea lor va fi tot mai puțin birocratică și formală și tot mai mult vizionară și informală. Ei nu trebuie să arate cum se face, ci încotro trebuie să se îndrepte structurile și oamenii pe care îi coordonează. Trebuie să încurajeze formele de organizare dinamice, respectiv să asigure tranziția de la structuri ierarhice rigide la grupuri de lucru flexibile, întrucât **serviciile de informații moderne sunt tot mai puțin piramidale și tot mai mult de tip network-centric**⁵³.

Orice manager din domeniul analizei de intelligence are obligația de a se opri din ceea ce face în mod curent pentru a proiecta viitorul structurii pe care o conduce și a încuraja acțiunile în direcția atingerii “viitorilor” dezirabili.

⁵³ Robert M. Clark, *Intelligence Analysis: A Target – Centric Approach*, CQ Press, Washington DC, 2007.

Postfață

Ion GROSU

Dacă, inițial, studiile de intelligence reprezentau un domeniu de nișă, adresându-se îndeosebi personalului militar specializat, sfârșitul războiului rece a impus, practic, redefinirea conceptului de securitate, din perspectiva dimensiunii militare și a emergenței noilor amenințări, ceea ce a culminat, finalmente, cu o modificare de paradigmă tradusă inclusiv prin „demilitarizarea” studiilor de securitate.

O altă tendință majoră, reliefată îndeosebi după 11 septembrie 2001, a reprezentat-o și sporirea vizibilității serviciilor de informații la nivelul percepției publice, inclusiv ca răspuns la presiunile exercitate de societatea civilă în scopul creșterii transparenței activității de informații.

Evoluția corelată a acestor două tendințe a avut ca efect creșterea progresivă a accesibilității mecanismelor și obiectivelor domeniului intelligence la nivelul societății civile, studiile în domeniu devenind tot mai accesibile publicului, ca o componentă a culturii de securitate.

În alt plan, dezvoltarea societății informaționale a constituit, la rândul său, un „motor” în procesul de modernizare a analizei de intelligence. Accesul practic nelimitat la datele provenite din surse deschise/publice au generat, la rândul său, un paradox evident: dificultatea de a prelucra, în mod eficient, volume informaționale tot mai mari, într-un timp cât mai scurt, utilizând metode analitice „tradiționale”. Soluționarea acestui paradox reclamă, o dată în plus, regândirea arsenalului analitic specific agențiilor de intelligence.

Autorii prezentului ghid s-au confruntat cu o dublă provocare: inventarierea, preluarea și explicitarea unui spectru cât mai cuprinzător de procedee și metode analitice, unele deja consacrate altele considerate “achiziții recente” și prezentarea acestora de o manieră accesibilă și neconvențională. Secvențial, au fost abordate și tematici conexe activității analitice propriu-zise, cum ar fi, de exemplu, profilul ideal al analistului de intelligence, tratat din perspectivă psiho-sociologică.

Raportat la intenția autorilor, mărturisită încă din prefața ghidului, lucrarea a reprezentat, *ab initio*, un demers intelectual adresat, cu precădere, analiștilor care se inițiază în tainele analizei de intelligence. Însă, deși publicul țintă predilect îl reprezintă tinerii analiști, ghidul nu se plasează nicidecum sub semnul imperativului didactic, așa cum poate sugera denumirea.

Din această perspectivă, lucrarea nu reprezintă neapărat un ghid sau – mai bine spus – reprezintă, în fapt, mai mult decât un ghid. În primul rând, pentru că nu este și nici nu aspiră să fie un *manual* (în înțelesul de *handbook* sau ghid practic destinat să faciliteze deprinderea unor tehnici analitice aplicate), ci mai curând o *propedeutică* la orice demers de inițiere în „tehnologia” analitică de intelligence.

În ceea ce privește motto-ul de început al lucrării, acesta este ambițios și supra-ranforsat sau „este necesar dar nu suficient”... fără întregul conținut al Ghidului sau fără o pregătire continuă și multidisciplinară - dincolo de granițele culegerii - a analistului, fără rigoare științifică, cunoaștere de sine și recunoaștere a propriilor limite. Iar atunci când vorbim de limite, deși condamnat de Sherman Kent „să știe totul”, un analist profesionist are la dispoziție o singură alternativă: să fie conștient de „ceea ce nu știe” și să descopere „ceea ce nu cunoaște că nu știe”.

Creșterea în complexitate a problematicei de securitate a produs o deplasare a accentului de la analizele de nivel tactic și operațional (centrate pe „informări punctuale”) către evaluări și prognoze cu caracter strategic, în măsură să furnizeze o imagine cuprinzătoare asupra dinamicii evoluțiilor de risc.

Concomitent, ascendentul unor actori cu preocupări în domeniul securității (mediul privat, comunitatea academică sau mass media) a catalizat, în mod semnificativ, așteptările factorilor de decizie (dar și ale opiniei publice) în raport cu activitatea serviciilor de *intelligence* – situație ce a motivat, suplimentar, eforturile agențiilor de securitate în direcția reconceptualizării procesului analitic.

Este, în mare măsură, ceea ce își propun să întreprindă autorii Ghidului, într-un demers conștient de pionierat, sugerat de însuși motto-ul primului capitol, în care o pondere importantă este acordată clarificării/definirii analizei de intelligence.

Pe lângă stilul utilizat (o vizibilă încercare de surmontare a limbajului birocratic, considerat adesea „lemnos” și neatractiv), reține atenția metodologia abordată, aproape *maieutică*, prin care analistul este invitat să conștientizeze aspecte ori nuanțe pe care, într-o exprimare socratică, „nu știe că le știe”⁵⁴.

⁵⁴ În măsura în care, în demersul analitic, acesta evoluează, preponderent, sub zodia lui „savoir faire”, sau - în alți termeni - în proximitatea unei cunoașteri instrumentale (știu să acționez dar nu pot explica cum) și nu a uneia teoretice (pot explica exact cum acționez).

Aceste particularități metodologice devin evidente încă din debutul lucrării, consacrată, cum spuneam, încercării de identificare a locului analizei în activitatea de intelligence, prin încadrarea conceptuală a analizei de informații în contextul mai larg al problematicii referitoare la informația de securitate națională.

În încercarea de a oferi o definiție a analizei de intelligence (efort marcat de dificultăți inerente, generate de plurivocitatea semantică a termenului generic de analiză, dar și de înțelegerea parțială a conceptului de analiză a informațiilor de securitate națională), autorii reușesc să surprindă, cu claritate, elementele de specificitate ale acesteia, ca proces și produs al activității de intelligence.

Analiza realizată pe delicatul palier al delimitărilor conceptuale (unele inedite în peisajul abordărilor teoretice cunoscute, la momentul actual, în cadrul comunității autohtone de intelligence), oferă, totodată, autorilor oportunitatea de a realiza o clasificare a analizei de intelligence, după criterii structural-funcționale/grad de complexitate, context în care sunt definite și explicate *in extenso* cele trei „specii” analitice: strategică, tactică și operațională.

O altă idee ce transpare, implicit, din conținutul volumului este aceea potrivit căreia nu este suficient ca analistul să dispună de aptitudini cognitive și psihologice bine definite. Acesta trebuie să aibă, fie și doar embrionar, o propensiune către evitarea uniformității în gândire și a conformismului.

Pe lângă aptitudinile înnăscute și cele dezvoltate în procesul de instruire, eficiența activității analistului depinde, în mod esențial, de metodologia (concepte, instrumente și tehnici analitice) utilizată. În acest plan, nu există soluții universal valabile, cele mai bune evaluări fiind generate, de regulă, ca efect al combinării tehnicilor disponibile, în funcție de specificul și de complexitatea fenomenelor abordate.

În altă ordine de idei, analistul de intelligence constituie un element al unui mecanism instituțional complex care reclamă, la rândul său, nevoia de flexibilizare și adaptare continuă a ansamblului de norme și procese definitorii pentru modul specific de funcționare al acestuia. În caz contrar, un serviciu de informații nu ar putea reacționa, în timp real, la solicitările actualului mediu de securitate, el însuși marcat de o continuă schimbare.

Istoria ne oferă numeroase exemple referitoare la lipsa de preocupare pentru adoptarea unei paradigme flexibile, capabilă să răspundă eficient mutațiilor intervenite în contextul de securitate, care a determinat disfuncții majore, cu impact în exercitarea actului de autoritate. În acest context, este de la

sine înțeles că o preocupare superficială (ori „mimată”) generează, mai devreme ori mai târziu, același tip de repercusiuni.

Concluzia firească a acestor realități este aceea că nu există alternativă la procesul de adaptare a structurilor de informații la evoluțiile mediului de securitate, a căror dinamică tinde să se situeze, de multe ori, cu precădere în sfera analitică, cu un pas în fața demersurilor instituționale de reconfigurare a arhitecturii de intelligence. Pentru că ”mâine, astăzi va fi ieri” iar produsele de intelligence sunt destinate deciziilor cu efecte pe termen mediu și lung, în configurarea marelui „puzzle” al acestui mâine rolul analizei este fundamental.

ANEXA – scheme și tabele

Tabelul nr.1 - Aptitudini mentale (forme ale gândirii) implicate în procesul de analiză

Gândirea algoritmică:

- se bazează pe operații prefigurate, conservative, habituale, pe treceri riguroase de la o stare la alta în succesiunea obligatorie a evenimentelor în timp, efectuarea corectă a unui pas conducând în mod necesar la soluționarea integrală și sigură a problemei;
- este rigidă și strict determinată;
- se asociază cu atitudini de prudență, de menținere a raporturilor *statut-quo*-ului unor relații între entități;
- este eficientă în situațiile familiare, obișnuite, comune, în care individul este bine informat, dar și în rezolvarea problemelor bine definite, când relația dintre datele problemei și condițiile ei, ca și relația dintre rezultatele parțiale și rezultatele finale pot fi bine formulate.

Gândirea euristică:

- presupune operații în curs de elaborare care abia urmează a fi descoperite, desfășurarea ei având un caracter arborescent, din fiecare nod subiectul trebuind să aleagă o cale dintre mai multe căi posibile, rezultatul final prezentând un grad redus de certitudine;
- este plastică și inovatoare;
- se fundamentează pe suportul unor atitudini de inițiativă, independență, inventivitate, cutezanță;
- este eficientă în situații noi, inedite, incerte atunci când individul nu este bine informat, nu cunoaște nici rezultatele și nici metodele de a ajunge la ele, ci acestea trebuie să fie descoperite;

	• se dovedește a fi extrem de productivă atunci când analistul s-ar putea confrunta cu probleme slab determinate sau chiar prost definite, în care relația dintre date și condiții, dintre rezultatele parțiale și rezultatele finale urmează a fi descoperite.
Gândirea reproductivă: • are ca obiectiv completarea anumitor lacune informaționale; • este simplistă, operațiile fiind automatizate, stereotipizate.	Gândirea productivă presupune: • utilizarea unor informații/metode mai vechi în analiza unor materiale/situații noi; • descoperirea unui nou principiu de relaționare a datelor problemei decât cel deja însușit; • elaborarea mai multor soluții posibile, a cât mai multor explorări posibile ale fenomenelor.
Gândirea divergentă: reclamă din partea analiștilor căutarea a cât mai multor soluții la problemele pe care aceștia le au în atenție.	Gândirea convergentă: • se mișcă în sens invers, de la diversitate la unitate, de la disociație la sinteză; • manifestă tendința de proliferare, de diversificare și multiplicare în raport cu punctul inițial de plecare, fiind un semn distinctiv al flexibilității și mobilității intelectuale a individului;

	• cuprinde capacități de tipul: comprimarea unui număr mare/variabil de structuri semantice într-un număr relativ limitat, formarea de concepte pornind de la atributele obiectelor și fenomenelor, restrângerea și denumirea corectă a claselor/relațiilor, restabilirea ordinii logice într-o multitudine de termeni ș.a.
Gândirea inductivă: • implică procese de analiză de la particular la general, de la multitudine la trăsăturile, atributelor, la concepte, relații, legi; conceptele, relațiile, legile sunt produse ale gândirii inductive, formarea lor implicând abstractizări și generalizări, diferențieri și asimilări simultane; • surprinde regularitatea, ceea ce este comun, constant, invariant. Pornind de la stimuli, subiectul construiește o schemă de răspuns căreia i se adaptează; • facilitează extragerea și formularea unei concluzii generale dintr-o multitudine de cazuri particulare.	Gândirea deductivă: • se caracterizează prin mișcarea cunoașterii în sens invers celei inductive, adică de la general la particular; • este un excelent mijloc de a controla conceptele, relațiile și legile obținute prin gândirea inductivă. Prin gândirea deductivă, pornind de la o serie de reguli și legități deja stabilite, analistul tinde să obțină informații noi. Aceasta are un caracter riguros, sistematic, conducând întotdeauna la o anumită concluzie.

Tabelul nr.2 - Principalele aptitudini cognitive implicate în activitatea de analiză

Aptitudine	Specific / Semnificație	Domeniu de utilizare predilect
Exprimarea în scris	capacitatea de a comunica informații și idei în scris, astfel încât să fie înțelese cât mai bine de alte persoane. Aceasta implică cunoașterea semnificației cuvintelor și a diferenței dintre ele, a gramaticii și capacitatea de a structura coerent/logic propoziții și fraze	este utilizată în redactarea unor note, rapoarte, sinteze, evaluări, articole, scrisori, memorii etc
Înțelegerea limbajului scris	aptitudinea care implică citirea și înțelegerea cuvintelor și frazelor scrise, înțelegerea corectă și rapidă a textului ca întreg, precum și a fiecăruia dintre paragrafe în parte	este utilizată predilect în activități ce presupun citirea materialelor de lucru, articolelor, cărților, manualelor, ordinelor și instrucțiunilor de muncă etc.
Rapiditatea structurării informațiilor (mobilitate mental-rezolutivă)	• aptitudinea de a recepta rapid informații, care la început par a fi fără sens, neorganizate; • se referă, totodată, la măsura în care se pot combina și organiza rapid diferite informații (vizuale sau auditive) pentru a forma un întreg cu sens	intervine, preponderent, în interpretarea sintetică a unui set de informații
Atenția concentrată	aptitudinea unei persoane de a se concentra pentru o perioadă de timp asupra unei sarcini, chiar și când aceasta este plictisitoare, fără a se lăsa distrasă de stimuli externi	este solicitată în studierea și redactarea unor materiale pe un fundal zgomotos, de exemplu în timpul funcționării radio-ului sau TV sau a discuțiilor unor colegi în proximitate

Atenția distributivă	• capacitate care presupune folosirea de informații din mai multe surse și nu concentrarea pe una singură; • această aptitudine presupune pendularea între două sau mai multe surse de informații (verbale, vizuale, auditive, tactile etc.)	este utilizată, cu precădere, în citirea unui document simultan cu ascultarea unui post TV sau radio, trecerea rapidă de la o sarcină la alta (interpretarea unui material, oprirea bruscă pentru a oferi verbal informații relevante dintr-un alt context etc.)
Fluența ideilor	• vizează volumul de idei emise cu privire la un subiect dat; • nu se referă la originalitatea ideilor (calitate, corectitudine sau creativitate)	este utilizată în căutarea unor soluții alternative la o problemă dată
Ordonarea informațiilor	• capacitatea de a urmări o regulă dată cu scopul de a ordona obiecte, cuvinte, propoziții, evenimente sau acțiuni într-o anumită secvență; • capacitatea de a percepe relațiile de tip cauză-efect, capacitatea de a înțelege și cuprinde în totalitate o situație, capacitatea de înțelegere a situațiilor și contextelor sociale, atenție la detalii, gândire logică, secvențial – algoritmică. • capacitatea de a sesiza elementele esențiale dintr-un ansamblu, structurarea acestora din perspectivă anticipativă a finalizării unor acțiuni, evenimente ori fenomene	este solicitată în aranjarea mai multor propoziții/fraze într-un paragraf, sortarea informațiilor în funcție de un criteriu dat - numeric, alfabetic, cronologic - asamblarea unor informații într-o ordine care să descrie un posibil scenariu
Exprimare orală	• aptitudinea de a comunica verbal informația astfel încât cei din jur să înțeleagă sensul transmis;	este necesară în discuții interpersonale, prezentarea unei

	• presupune cunoașterea semnificației atribuite fiecărui cuvânt, precum și a modului în care acestea pot fi folosite, individual sau combinat, pentru a transmite mesajul dorit, folosirea adecvată a limbajului non-verbal în raport cu contextul în care se face comunicarea și semnificația informației care se urmărește a fi transmisă	lucrări, argumentarea și susținerea unui punct de vedere, descrierea unui eveniment sau persoane, dezamorsarea unor situații cu încărcătură afectogenă negativă etc.
Flexibilitatea structurării	este aptitudinea de a identifica sau recunoaște un model cunoscut (formă geometrică, obiect, cuvânt) prezent într-un material, de a diferenția esențialul de neesențial	este utilizată la citirea „printre rânduri” a unui material, acordarea de semnificații <i>hic et nunc</i> unor materiale/informații studiate anterior derulării unui eveniment
Înțelegerea verbală	este aptitudinea de a asculta și înțelege limba vorbită, sensul cuvintelor, propozițiilor și frazelor enunțate de alte persoane	este necesară pentru: ascultarea și înțelegerea unor cursuri ori instructaje, descrieri de evenimente, locuri, oameni, mesaje, reportaje, materiale documentare TV sau radio
Raționamentul deductiv	este aptitudinea de a aplica reguli generale la probleme/cazuri particulare cu scopul de a găsi răspunsuri logice la acestea	este de utilitate în propunerea unor inferențe logice în baza studiului unor informații, identificarea factorilor critici în evoluția unui eveniment, fenomen etc.

Capacitatea de redare/ memorare	• se referă la memoria semantică, verbal-logică, adică la capacitatea de a stoca, recunoaște și reproduce obiectiv informații/evenimente; • implicarea cu responsabilitate și interes în rezolvarea unor sarcini cotidiene specifice conduce la formarea unui sistem mnezic care, în timp, va crește capacitatea de memorare	este solicitat în memorarea cât mai multor informații cu privire la un profil de activitate
Raționamentul inductiv	este aptitudinea de a combina informații distincte sau răspunsuri specifice, pentru a formula reguli sau concluzii generale	este solicitat în: căutarea și găsirea unei explicații logice privind relațiile posibile dintre evenimente, fapte ori informații aparent fără legătură între ele; diagnoza/auditarea unei situații, acțiuni disonante ale unui individ sau organizații; formularea și testarea de ipoteze prin mijloace specifice în contextul unui scenariu; asamblarea elementelor, faptelor, comportamentelor în scopul creării unui context unitar (tip <i>puzzle</i>)
Flexibilitatea categorială	• aptitudinea de a produce multe reguli, astfel încât fiecare dintre ele să arate cum trebuie grupat un anumit set de lucruri într-un mod diferit; • vizează aspectul cantitativ și nu producerea celei mai bune reguli	este utilizată în activități de clasificare a unor informații în funcție de diverse criterii (urgență, importanță, frecvență etc.)

Originalitatea	capacitatea de a emite idei ingenioase despre un subiect sau o problemă, abilitatea de a oferi soluții creative și de a dezvolta noi modalități de lucru altele decât cele standard	este utilizată în elaborarea și dezvoltarea unor noi metode și tehnici de analiză, sinteză și prognoză
Rapiditatea percepției	aptitudinea de a compara rapid și cu precizie litere, cifre, obiecte, imagini, persoane, care se pot prezenta simultan sau consecutiv	este solicitată în „scanarea” rapidă a unui text pentru identificarea erorilor de dactilografare, identificarea rapidă a elementelor evidențiate în text, diminuarea iluziilor perceptive în explorarea unor imagini etc.

Tabelul nr.3 - Caracteristici de personalitate și interese profesionale

Responsabilitatea	trăsătură specifică persoanelor de încredere, sensibile față de alții și față de sarcinile pe care le au de îndeplinit; presupune disciplină și conștiinciozitate, respect pentru reguli și ordine, perseverență și dedicare în realizarea obiectivelor asumate. Implicarea activă în rezolvarea sarcinii trasate, din această perspectivă, face dovada maturității și dorinței de a performa, acordând semnificația și importanța necesară fiecărei sarcini în parte
Conformismul social	disponibilitatea individului de a adera la reguli și politici de comportament social, care în plan organizațional se traduce prin respectarea (internalizarea) standardelor și normelor impuse de organizație. Prezența unui comportament socializat și compliant la normele interne de muncă, ordine și regulamente, atenționări din partea șefilor pentru evitarea erorilor și creșterea calității muncii, pentru a rămâne obiectiv și a acorda semnificații potrivite contextelor sunt atitudini mature prin care scopurile personale se suprapun cu cele organizaționale
Perseverența	capacitatea individului de a menține un nivel optim de efort indiferent de tipul de sarcină cu care acesta se confruntă și de a se perfecționa permanent pentru evitarea auto-suficienței/plafonării
Controlul tendinței de a adopta decizii hazardate	aptitudinea care implică o reflecție profundă și deliberată înainte de a lua decizii; presupune calm și stăpânire de sine în analiza și acordarea de semnificații pentru situații cu risc crescut
Obținerea de informații prin conversație	aptitudinea de a exploata optim limbajul verbal în strânsă legătură cu cel nonverbal pentru a obține informații referitoare la o problemă dată, prin arta

	conversației. Această aptitudine presupune înțelegerea situațiilor și capacitatea de a determina interlocutorul să ofere informațiile dorite
Autocontrolul	capacitatea individului de a rămâne calm și echilibrat în situații dificile sau stresante (de disconfort, conflict și pericol) prin controlul emoțiilor, tendințelor de reacție și a impulsurilor de moment; se poate asocia cu autodisciplina, capacitatea de organizare, orientarea pe obiective și conștiinciozitatea
Deschiderea către experiențe	disponibilitatea persoanei de a avea o atitudine deschisă, receptivă la idei, contexte, circumstanțe și medii noi; implică, totodată, interese variate și preponderent intelectuale, curiozitate științifică, căutarea complexității și generarea de noi idei, acceptarea rapidă a schimbărilor și inovațiilor
Capacitatea de coordonare	aptitudinea de a structura planurile de muncă și activitățile proprii în consonanță cu programele, stilul de muncă și ritmul celorlalți, ceea ce impune un management eficient al timpului și resurselor alocate; poate implica și evidențierea unor abilități de mentorat în sens constructiv pozitiv, făcând apel la o paletă complexă de comportamente de la cele suportive la cele autoritare
Receptivitatea socială	aptitudinea de a înțelege corect situațiile sociale, prin respectarea părerilor și sentimentelor celorlalți, dar și evaluarea consecințelor acțiunilor tuturor actorilor sociali (eu și ceilalți); implică intuiție socială, versatilitate, fluentă verbală, empatie și adaptabilitate
Dorința de realizare	abilitatea de fixare a unor standarde înalte și de realizare la cel mai ridicat nivel a sarcinilor impuse; se poate asocia și cu nevoia de recunoaștere a propriei munci, aspirații academice, vocaționale și profesionale înalte
Asertivitatea	vizează capacitatea de susținere argumentată a unor puncte de vedere în acord cu un limbaj non-

	verbal menit să conducă la acceptare și schimbare atitudinală din partea celorlalți, în acord cu exprimările enunțate; implică, de asemenea, adoptarea unui comportament activ și voluntar în direcția preluării inițiativei în relațiile cu alte persoane
Încrederea socială	semnifică evidențierea unei atitudini deschise, pozitive, față de indivizi și situații, indiferent de rezultatele experiențelor personale anterioare, ceea ce nu înseamnă o lipsă de maturitate, ci o înaltă capacitate de a găsi explicații plauzibile reale pentru atitudini cu dezirabilitate socială scăzută
Flexibilitatea comportamentală	reflectă capacitatea crescută a individului de adaptare la situații variate, în funcție de complexitate, încărcătură afectogenă și caracter de noutate; presupune, totodată, dorința și posibilitatea de a reacționa flexibil și adaptativ la așteptările și standardele în schimbare ale celorlalți
Argumentarea verbală	capacitatea individului de a-și susține verbal raționamentele și propriile concluzii, ceea ce presupune utilizarea raționamentului logic în explicarea aspectelor complicate sau ca răspuns la critici privind raționamente sau concluzii complexe/cu nivel ridicat de abstractizare
Interdependența	atitudinea care dezvăluie siguranță de sine, deschidere și maturitate pentru a acționa corect, inovativ și cu minimă supervizare, într-un mediu preponderent nestructurat
Amabilitatea	presupune evidențierea unor atitudini comportamentale calde, deschise, suportive, în medii și contexte diferite, fără a urmări un obiectiv personal. Această dimensiune a personalității este implicată în relațiile sociale
Capacitatea de refacere a tonusului	aptitudinea de refacere rapidă și eficientă, după traversarea unor situații generatoare de stres, astfel încât individul să fie pregătit pentru altă activitate, cel puțin la fel de stresantă sau solicitantă

Sociabilitatea	trăsătură determinantă în construcția comportamentului orientat spre ceilalți, implicând dezvoltare personală prin modelare și moderare comportamentală continuă a conduitelor proprii în raport cu normele unanim acceptate
Capacitatea de negociere	implică manifestarea unei atitudini constructive centrată pe găsirea de soluții optime, prin apelul la conduite flexibile, de renunțare și acceptare, în raport cu puncte de vedere diferite
Dezvoltarea celorlalți	presupune activitate de mentorat în scopul dezvoltării personale a membrilor grupului/echipei creându-se astfel premise favorabile obținerii de performanțe
Persuasiunea	capacitatea de a prezenta informațiile astfel încât să influențeze opiniile și acțiunile celorlalți

Tabelul nr.4. – Elemente psiho-caracteriale cu implicații în procesul analitic

Conștiinciozitatea	este rezultanta relației între dimensiuni ale personalității precum responsabilitatea, conformismul social, perseverența, controlul tendinței de a lua decizii pripite și autocontrolul	Acestea descriu prototipul unui individ disciplinat, metodic, sistemic, perseverent în abordarea problemelor, cu tendință de asumare și orientare spre rezolvarea de probleme și nu de evitare a lor, scrupulos, de încredere, cu sistem atitudinal-valoric bine structurat, capabil să gestioneze eficient orice tip de situații
Deschiderea	cuprinde capacitatea de obținere a informațiilor, deschiderea către experiențe, capacitatea de cooperare, dorința de realizare și independență/autonomie	Această dimensiune se constituie într-un parametru fundamental de eficiență în activitatea de analiză, evidențiind capacitatea individului de a pendula între receptivitatea la acțiuni și idei, pe de o parte și la valori și afecte, pe de altă parte. Astfel, analistul are capacitatea de opera distincții de finețe între obiectiv și subiectiv în plan acțional, putându-se plasa contextual fie într-un cadru, fie în altul
Stabilitatea emoțională	este rezultanta interacțiunii între trăsături precum asertivitatea, capacitatea de refacere a tonusului, argumentarea verbală și capacitatea de negociere	În cadrul activității de analiză-sinteză, echilibrul emoțional are tendința de a oscila în funcție de caracteristicile de personalitate enunțate, cu

		mențiunea că ușoara instabilitate emoțională ar putea fi exploatată contextual în analiza unor situații care să impună proiecții din partea analistului
Extraversiunea	este susținută de subfactori precum receptivitate socială, încredere socială și sociabilitate	Activitatea de analiză-sinteză presupune un stil de lucru preponderent individual. Însă trăsăturile enumerate în acest tabel sunt premise pentru o muncă de echipă eficientă. Aceste caracteristici își pot găsi utilitatea în procesul de integrare, inițiere și adaptare la specificul activității viitorilor analiști
Agreabilitatea	presupune flexibilitatea comportamentală, amabilitate, capacitatea de negociere și deschidere către dezvoltarea celorlalți	Ca și în cazul extraversiei, trăsăturile menționate nu sunt premise obligatorii pentru succesul în activitatea de analiză-sinteză, însă ele pot fi exploatate în procesul de formare, doar că din perspectiva formatorului sau a celui care manifestă atitudini proactive în raport cu nevoia de cunoaștere a celorlalți

Tabelul nr.5 - Erori cognitive favorizate sau induse de tiparele mentale ale analistului

Raționamentele predefinite	în baza cărora informațiile noi sunt evaluate în funcție de experiențele și procesele analitice anterioare
Opiniile formulate prematur	generate de necesitatea simplificării și identificării informației relevante; conduc, de regulă, la adoptarea pripită și, adesea, eronată a concluziilor
Presupunerea că o eventuală confirmare a unei ipoteze conduce cu necesitate la infirmarea alteia	se manifestă, în general, prin validarea informației care întărește o concluzie analitică drept argument de invalidare a altor ipoteze mai puțin agreate
Analogiile inadecvate	reprezentate de percepția unei false similarități dintre un eveniment și alte situații din trecut, în baza unor considerații, concepte sau date inconsistente
Valorizarea cu superficialitate a concluziilor „istorice”	manifestată în general prin analize mai puțin critice ale unor evenimente, determinarea superficială a unor cauzalități, supra-generalizarea unor factori cauzali incontestabili, extrapolarea improprie a unor rezultate pozitive sau negative obținute anterior
Prezumția acțiunilor unitare	bazată pe raționamentul fals că acțiunile altora sunt mai planificate, centralizate sau coordonate decât în realitate, ipoteză care refuză cauzalitățile accidentale sau relevanța hazardului
Compartimentarea excesivă	poate conduce la o disponibilitate „restrânsă” pentru considerarea unor alternative, potențial benefice, generate în afara problematicii din competență

Lipsa empatiei	incapacitatea de a înțelege percepția altora despre anumite evenimentele, fapte, fenomene relevante pentru securitatea națională
Reflexia „în oglindă”	transpunerea (nejustificată) a propriei percepții în demersul de a explica - prin analogie - activitatea unor terțe entități; este generată adesea de o predispoziție egocentristă și facilitată de sistemele analitice închise
Plafonarea	poate fi generată de acumularea unor carențe în pregătire, pe fondul limitării la o plajă restrânsă de preocupări, al lipsei curiozității și al respingerii sau ignorării „noului”
Ipoteza „actorului rațional”	desemnează presupunerea că o terță persoană va acționa într-o manieră rațională, după tiparul de gândire/standardele specifice analistului
Prejudicata proporționalității	implică prezumția că orice acțiune generată este proporțională cu scopul acesteia (principiul eficienței)
Ignorarea voită a informațiilor defavorabile în raport cu opiniile acceptate	respingerea datelor care intră în conflict cu opiniile deja acceptate
Gândirea exagerat pozitivă (Complexul „Poliana”)	desemnează o atitudine analitică de optimism debordant și supraestimare a propriilor abilități, implicit a corectitudinii judecăților formulate
Gândirea exagerat negativă (Complexul „Casandra”)	reflectă o atitudine de scepticism excesiv/pesimism, prudență excesivă dictată de experiențe anterioare nefaste sau o predispoziție atitudinală specifică
Credibilizarea excesivă a informațiilor disponibile	este mai probabil să fim influențați de informațiile existente sau ușor de obținut decât de cele care necesită efort pentru a fi produse/accesate, în condițiile în care

	tocmai acestea pot fundamenta adoptarea unor decizii corecte
„Fetișizarea” familiarului	• acceptarea cu ușurință a informațiilor care confirmă cunoștințele pe un anumit subiect decât informațiile derivate din situații noi sau necunoscute. Repetiția și rezultatul acesteia - familiaritatea informației au, cel mai adesea, o importanță mai mare în formarea credințelor noastre decât orice tip de analiză sau argument. • respingerea acelor informații/dovezi care ni se par străine, necunoscute, chiar dacă ele sunt complet adevărate; faptul că nu știm nimic despre ele ne determină să le discredităm
„Narcoza” ultimei informații	fluxul ridicat de informații receptat zilnic împiedică reținerea tuturor acestora; drept urmare, tindem să acționăm conform regulii potrivit căreia informațiile noi le exclud pe cele vechi, fiind preocupați să judecăm doar pe baza informațiilor recente în adoptarea deciziilor
Ignorarea fluxului median	cele două momente în care informațiile se bucură de cea mai mare atenție sunt <i>începutul și finalul</i> prezentării lor. Din această cauză, primele și ultimele informații din cadrul unui proiect, problemă, plan de cercetare, material, sesiune de studiu sau întrunire vor fi reținute mai bine și vor primi o mai mare importanță decât celelalte. Dimpotrivă, <i>informațiile poziționate la mijlocul</i> unui proiect pot fi ignorate sau desconsiderate, exclusiv din cauza poziției deținute în fluxul de date
„... perseverare diabolicum est”	tindem să acceptăm ideile care sunt în acord cu propriile noastre convingeri și să le respingem pe cele contrare, cu riscul de a

	promova o explicație falsă, ireală; din acest motiv, trebuie să evaluăm permanent propriile raționamente susceptibile de erori de analiză
Exacerbarea „privilegialității”	informațiile considerate secrete, speciale, rarissime ori cu acces restrictiv vor primi o mai mare credibilitate decât informațiile care pot fi obținute cu ușurință; valorizarea diferențiată a acestor informații, exclusiv în temeiul criteriului „privilegialității” generează riscul deformării procesului analitic prin concentrarea argumentației pe un singur tip de sursă
Inconsecvența	dificultăți întâmpinate în a evalua cu aceeași unitate de măsură situații sau cazuri similare (de exemplu, informația primită de la o anumită sursă poate beneficia de un tratament preferențial față de informația primită dintr-o altă sursă, fără a se justifica rațional o astfel de opțiune)
Superficialitatea	tendința de a procesa informațiile de o manieră simplificată, cu atât mai vizibilă când există constrângeri de timp și acțiune; „tehnicele” cel mai des utilizate în aceste situații sunt stereotipiile, impresiile pripite, „răsfoirea” bazelor de date
Inerția	incapacitatea de a renunța la anumite <i>pattern</i> -uri de gândire la care apelăm în mod automat chiar și atunci când suntem în situații noi, diferite
„Efectul de turmă”	conformarea necritică la opinia dominantă/a grupului de apartenență
Atribuirile asimetrice	tindem să ne atribuim succesele (acestea se datorează cunoștințelor, abilităților, talentelor personale) și să atribuim greșelile/eșecurile noastre unor factori externi, ghinionului; în același timp, ceilalți

	au succes datorită norocului, iar greșelile le sunt imputabile
Tentația transmiterii „adevărului așteptat”	decizia și rezultatele activității analistului tind să se conformeze așteptărilor beneficiarului
Generalizările pripite	concentrarea asupra unui singur aspect al problemei în defavoarea întregului
„Mirajul” aspectului dominant	extragerea de concluzii cu caracter de generalitate în temeiul unor situații singulare

Tabel nr.6 - Alte metode analitice utilizate în activitatea de intelligence

Analiza cantitativă	Presupune identificarea și inventarierea indicatorilor cu relevanță pentru o anumită situație operativă, utilizând, preponderent, principiul redundanței, și se aplică, de obicei, datelor care indică frecvența, volumul și ponderea diferitelor probleme sau fenomene operative (aria de receptare a acestora, structura categoriilor de persoane implicate, structura zonelor de difuzare etc.).
Analiza de capacitate	Se bazează pe elaborarea unei grile de evaluare a abilității unei entități (individ, grup, organizație, stat) de a realiza un anumit obiectiv, prin identificarea factorilor care pot afecta/favoriza capacitatea de acțiune a entității respective în anumite condiții de timp, spațiu ori situație. Principalul scop al analizei de capacitate este de a furniza factorilor de decizie suficiente informații pentru a fundamenta opțiuni bazate pe fezabilitatea relativă a unor desfășurări alternative ale acțiunii. Când entitățile în cauză sunt state, analiza de capacitate implică eforturile autorităților/liderilor de a măsura și evalua factorii tangibili și intangibili ce afectează capacitatea acelor state de a acționa într-un moment, loc sau situație specifice. În timp ce factorii tangibili sunt empiric verificabili și cantitativ măsurabili, cei intangibili nu conduc ei, înșiși, la o măsurătoare precisă, fiind de obicei rezultatele unor judecăți subiective.
Analiza cauzală	Evidențiază, pe matricea cauză-efect, relațiile ce se stabilesc între fenomene. Identificarea cauzelor se poate realiza prin inducție, tratând cauza ca pe un complex de fenomene, precum și prin interpretare deductivă. Astfel: • <i>raționamentul inductiv</i> - presupune trecerea de la specific la general, sugerează soluții multiple, fără a

	putea, însă, opera selecția celei corecte între mai multe variante luate în considerare. • <i>raționamentul deductiv</i> - asigură trecerea de la general la specific, oferă soluții bazate pe evidență/manifestări la suprafață, fără a putea formula concluzii pertinente, de exemplu cu privire la intențiile reale de acțiune ale unei entități.
Analiza de caz (sau studiul de caz)	Constă în abordarea, prin prisma unui set de caracteristici considerate ca esențiale, a unui proces, eveniment sau fenomen concret (social, politic etc.), respectiv a unui caz particular (unitate socială, activitate individuală, personalitate umană)
Analiza scopuri-mijloace	Rezidă în demersuri sistematice de raportare a unor tehnici alese în mod rațional (mijloace) la scopuri (țeluri) dorite, astfel încât să se obțină un maximum de randament în atingerea acestora
Analiza de risc	Principalul obiectiv urmărit prin aplicarea acestei metode îl constituie izolarea evoluțiilor purtătoare de risc în fazele incipiente. Acest tip de analiză comportă două faze, respectiv: • <i>estimarea riscului</i> vizează precizarea cu acuratețe a implicațiilor, anterior sau ulterior expunerii la un pericol, respectiv stabilirea standardelor valide de siguranță pentru protecția elementelor expuse. De asemenea, presupune identificarea pericolului, estimarea amplitudinii expunerii, modelarea reacției, caracterizarea completă a riscului, luând în considerare, cu precădere, scenariu cel mai pesimist (<i>worst case scenario</i>); • <i>aplicarea metodei cost-beneficiu</i>, prin compararea beneficiilor rezultate în urma aplicării unui anumit plan de acțiune cu riscurile pe care le implică. Ca și în cazul analizei cost-beneficiu, procesul de luare a deciziei este formal adaptat la sarcina finală - de alegere a alternativei optime, respectiv a opțiunii cu cea mai înaltă valoare cantitativă pentru volumul total al beneficiilor așteptate minus numărul și nivelul total al riscurilor însumate la adresa tuturor componentelor ansamblului considerat.

Bibliografie

Legislație, documente oficiale, dicționare, cursuri

A Consumer's Guide to Intelligence, CIA, 1999.

American National Security, 5th ed. Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1999.

DEX – Dicționarul explicativ al limbii române, Editura Univers Enciclopedic, București, 1999.

Dicționar de economie, Editura Economică, București, 1999.

Doctrina națională a informațiilor pentru securitate, adoptată în ședința Consiliului Suprem de Apărare a Țării, 32 iunie 2004.

Legea nr.51/1991 privind siguranța națională a României.

Legea nr.14/1992 privind organizarea și funcționarea Serviciului Român de Informații.

Cărți

Andregg, Michel (2010) - *Ethics and Professional Intelligence*, The Oxford Handbook of National Security Intelligence, Oxford University Press Inc.

Barger, G. Deborah (2005) - *Towards a Revolution in Intelligence Affairs*, RAND National Security and Research Division, Santa Monica.

Berkowitz, Bruce & Goodman, Allan (2000) - *Best Truth – Intelligence in the Information Age*, Yale University Press.

Best, Richard A. Jr. (2007) - *Intelligence Issues for Congress*, CRS Report to Congress, Foreign Affairs, Defense, and Trade Division, Congressional Research Service, Library of Congress.

Bozeman, Adda (1992) - *Strategic Intelligence and Statecraft*, Pergamon-Brassey's, Washington DC.

Campbel, Anthony (2008) - *An Intelligence Analysis Primer – Six Steps to Better Intelligence Analysis*, Ottawa.

Chelcea, S. & Mărginean, I. & Cauc, I. (1998) - *Cercetarea sociologică. Metode și tehnici*, București, Ed.Destin.

Clark, Robert M. (2007) - *Intelligence Analysis – A Target-Centric Approach*, CQ Press, Washington DC.

Cooper, Jeffrey (2005), *Curing Analytical Pathologies: Ways to Improved Intelligence Analysis*, Center for the Study of Intelligence, Washington.

Cummings, T.G. și Huse, E.F. (1989), *Organizational Development and Change*, West, St. Paul Minn.

David, Aurel; Ionescu, Lucia (2003), *Elemente de teoria informației*, București.

Dorofee, Alberts C.A. (2006), *Advanced Risk Analysis for High-Performing Organizations*, Carnegie Mellon University.

Ferreol, Gilles; Flageul, Noel (1998), *Metode și tehnici de exprimare scrisă și orală*, Editura Polirom, Iași.

Heuer, Richards (1999) - *Psychology of Intelligence Analysis*, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, Washington DC.

Heuer, Richards; Pherson, Randolph (2011) - *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*, CQPress, Washington DC.

Hofstede, Geert (1991) - *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, McGraw Hill, London.

Johnston, Rob (2005) - *Analytic Culture in the U.S. Intelligence Community. An Ethnographic Study*, Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, Washington DC.

Jonson, K. Loch, (2010) - *The Oxford Handbook of National Security Intelligence*, Oxford, University Press.

Kent, Sherman (1949) - *Strategic Intelligence for American Foreign Policy*, Princeton University Press.

Laquer, Walter (1995) - *The uses and limits of intelligence*, New Jersey: Transaction Publishing.

Lahneman, William J. (2006), *The Future of Intelligence Analysis* (vol. I, II) - Center for International and Security Studies, Washington DC.

Lowenthal, Mark M. (2002) - *Intelligence: From Secrets to Policy*, Second edition, A division of Congressional Quarterly Press, Washington DC.

Maier, George Cristian, coord. (2010) - *Un război al minții. Intelligence, servicii de informații și cunoaștere strategică în secolul XXI*, Editura RAO, București.

McDowell, Don (2000) - *Strategic Intelligence and analysis: selected writings*, The Intelligence Study Center, Canberra.

Moore, T. David (2006) - *Gândirea critică și analiza informațiilor*, Colegiul Mixt de Informații Militare, Washington DC.

Neuendorf, Kimberly (2002) *The Content Analysis Guidebook Online*, disponibil la adresa: <http://academic.csuohio.edu/kneuendorf/content>.

Niță, Cristian (1997) - *Proгноza*, Editura I.N.I., București.

Rădoi, Mireille (2003) - *Serviciile de informații și decizia politică*, Tritonic, București.

Schreier, Fred (2010) - *Transforming Intelligence Services. Making Them Smarter, More Agile, More Effective and More Efficient*, Study Group Information, National Defence Academy and Austrian Ministry of Defence and Sports in cooperation with Geneva Centre for the Democratic Control and Armed Forces, Viena și Geneva.

Shulsky, Abram & Schmitt, Gary (2008) - *Războiul tăcut. Introducere în universul informațiilor secrete*, Editura Polirom, Iași.

Steele, Robert David (2002) – *The New Craft of Intelligence: Achieving asymmetric advantage in the Face of Nontraditional Threats*, Strategic Studies Institute.

Taleb, Nassim Nicholas (2008) - *Lebăda Neagră. Impactul foarte puțin probabilului*, Editura Curtea Veche, București.

Tenet, George J. (2010) - *În mijlocul furtunii: anii mei la CIA*, Editura Scripta, București.

Tevfik F. Nas (1996) - *Cost-Benefit Analysis: Theory and Application*, Editura Sage.

Treverton, Gregory (2005) - *The Next Step in Reshaping Intelligence*, Rand Corporation.

Treverton, Gregory F. (2003) - *Reshaping National Intelligence for an Age of Information*, Cambridge University Press, Cambridge.

Vlăduțescu, Ștefan (2002) - *Informația de la teorie către știință*, Editura Didactică și Pedagogică, București.

Studii și articole de specialitate

Calvert, Jones (2007) - „Intelligence Reform: The Logic of Information Sharing” în *Intelligence and National Security*, vol.22, nr.3/2007.

Erskine, Toni (2004) - „As Rays of Light to the Human Soul. Moral Agents and Intelligence Gathering”, în *Intelligence and National Security*, disponibil la <http://www.informaworld.com>.

Flyvbjerg, Bent (2008) - „Curbing Optimism Bias and Strategic Misrepresentation in Planning: Reference Class Forecasting in Practice” în *European Planning Studies*, vol.16, No.1/2008.

George, Roger (2007) - „Meeting 21st Century Transnational Challenges: Building a Global Intelligence Paradigm” în *Studies in Intelligence*, vol.51, No.3.

Green, Kesten C., Armstrong, J. Scott and Graefe, Andreas Monash (2007) – „Methods to Elicit Forecasts from Groups: Delphi and Prediction Markets Compared”, *MPRA Paper* No.4999, disponibil online la adresa: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/4999>.

Kosow, Hannah; Gabner, Robert (2008) - „Methods of Future and Scenario Analysis” în *DIE Research Project Development Policy: Questions for the Future*, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bonn.

Kuhns, Woodrow (2003) - „Intelligence Failures: Forecasting and the Lesson of Epistemology”, în Richard K. Betts și Thomas G. Mahnken, *Paradoxes of Strategic Intelligence: Essays in Honor of Michael Handel*, Frank Cass Publishers, Londra.

Lahneman, William (2010) - „The Need for a New Intelligence Paradigm” în *Intelligence Journal of Intelligence and Counterintelligence*, vol.23, No.2/2010.

Medina, Carmen (2002) - „What to do when Traditional Models fail” în *Studies in Intelligence*, vol.46, No.3/2002.

Moniz, Antonio (2005), „Scenario Building Methods as a Tool for Policy Analysis”, IET, UNL-FCT, European Science Foundation, disponibil online la adresa: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/8094/>

Nolte, William (2009) - „Ethics and Intelligence”, în „JFQ”/iulie-septembrie 2009, disponibilă la: www.ndupress.edu.

Russell, Richard - „Sharpening Strategic Intelligence – Why the CIA Gets it Wrong and What Needs to be Done to Get it Right, Cambridge University Press.

Shimeall, T.; Williams, Ph., „Models of Information Security Trend Analysis”, disponibil la www.cert.org/archive/pdf/info-security.pdf

Swanson, Scott K., „Indication&Warning Post 9/11:New Strategies in Intelligence”, disponibil la <http://spaces.icgpartners.com/index2>.

Sawka, Ken (2005) - *Analytical Tradecraft*, SCIP, volume 8, No.4/2005.

Treverton, Gregory F. & Gabbard, C.Byran, *Assessing the Tradecraft of Intelligence Analysis*, disponibil la www.rand.org/pubs/technical_reports/2008/RAND_TR293.pdf

Ward, Steven (2002) - „Evolution Beats Revolution in Analysis” în *Studies in Intelligence*, vol.46, nr.3/2002.

Walk, K., - „How to Write a Comparative Analysis”, disponibil la <http://www.compasss.org>

Warner, Michael (2002) - Wanted: A Definition of Intelligence, Center for the Study of Intelligence, *Studies in Intelligence*, Vol. 46, No.3/2002.

Surse Internet

<http://www.nato.int>.

<http://www.apd.army.mil>

<http://www.cia.gov>

<http://www.conflict-prevention.net>

<http://www.crisisgroup.org>

<http://www.defense.gov/speeches>

<http://www.dni.gov>

www.fas.harvard.edu/wricntr/documents/ComparativeAnalysis.html

<http://www.fbi.gov>

<http://www.nato-romania.ro>

<http://www.odci.gov>

<http://www.sri.ro>

<http://www.animv.ro>

<http://analizainformațiilor.sri.ro>

ANALIST
CUNOAȘTERE PENTRU DECIZIE



ISBN 978-606-532-059-8